# إدارة عمليات الخدمة

الأستاذ الدكتور حميد الطائي
الدكتور بشير العلاق



# إدارة عمليات الخدمة

أ.د. حميد عبد النبي الطائي          د. بشير عباس العلاق

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا)

[الإسراء:23]

## المحتويات

## المقدمة:

يمثل الكتاب جهداً تطبيقياً يستهدف طلبة الكليات والجامعات في العالم العربي، وكذلك الممارسين في مجال في غاية الأهمية، ألا وهو إدارة الخدمات، حيث تحتل الخدمات في اقتصادنا العربي أكثر من 85٪ من الناتج القومي الإجمالي، ما يجعل إدارتها أمراً استراتيجياً وهدفاً كبيراً لن يتحقق إلاّ من خلال الفهم الدقيق والمتأني لآليات الخدمة وسماتها وخصوصياتها، وأساليب إدارتها.

وقد جاء الكتاب مفعماً بالبساطة والدقة في الطرح، والتحليل، والاستنتاج، حيث تعمدنا توضيح أطره ومفرداته من خلال أمثلة حقيقية، ونتائج ميدانية، وتوصيات عملية.

فالخدمات بالذات لا تقع ضمن الملموسات، وبالتالي فإن عملية إدارتها وتسويقها تحتاج إلى أساليب علمية ومهارات وجدارات خاصة. ومن هذا المنطلق، يمكن القول أن الكتاب يعد بمثابة دليل علمي وعملي يمكّن الطلبة والممارسين من إدارة الخدمات وبالتالي تسويقها بشكل فعّال وكفء للغاية. فالأمثلة والشواهد والنماذج والأشكال التي يتضمنها الكتاب تستهدف بالدرجة الأساس تمكين القارئ من إدراك قيمة الخدمات في حياتنا، وابتكار أساليب من شأنها الارتقاء بهذا القطاع الحيوي من اقتصادنا العربي، علاوة على تبسيط المادة العلمية واضفاء نكهة تطبيقية عليها.

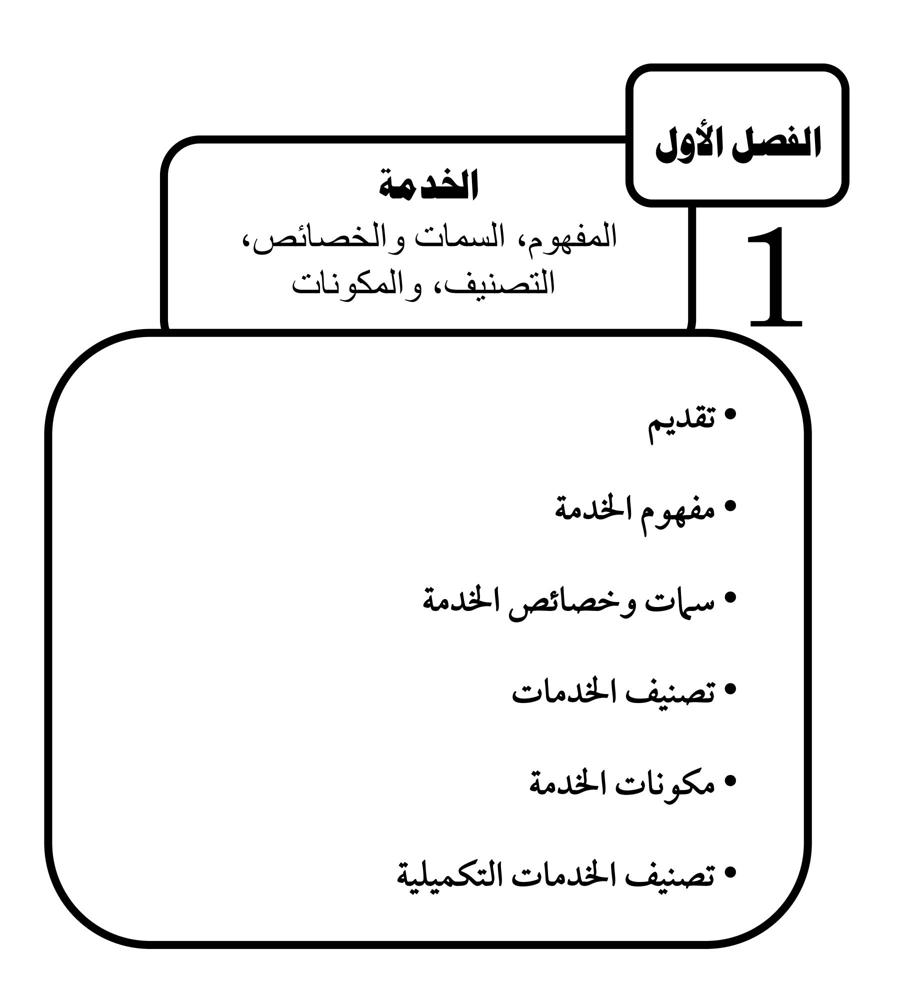
وقد اعتمدنا أحدث وأرقى المراجع العلمية لتعزيز الكتاب كقيمة علمية تفتخر ونتفاخر بها، وأملنا كبير أن يجد هذا الكتاب مجاله الواسع والرحب بين

القراء الكرام، كمرجع ودليل علمي رصين حول موضوع يجد اليوم رواجاً كبيراً بين الطلبة والممارسين ومحبي العلم والمعرفة.

ومن الله، دوماً، نستمد التوفيق

المؤلفان

المحتويات


الفصل الأول
1
الخدمة
المفهوم، السمات والخصائص،
التصنيف، والمكونات
• تقديم
• مفهوم الخدمة
• سمات وخصائص الخدمة
• تصنيف الخدمات
• مكونات الخدمة
• تصنيف الخدمات التكميلية

## تقديم

سنتناول في هذا الفصل التقديمي الخدمة من حيث المفهوم، والسمات والخصائص، والتصنيف، والمكونات، مع الحرص على توضيح أبعاد وأهمية ذلك من خلال الأمثلة الحقيقية التي تُمكّنْ الدارس من فهم واستيعاب عالم الخدمات الذي يشكل، وفق هذه المكونات تَتمكّنْ المنظمات الخدمية من إدارتها والتحكم بها بشكل فعال، وبالتالي يسهل على هذه المنظمات تقديم عرض خدمي يستجيب لحاجات المستفيدين من الخدمة ورغباتهم، مما يسهم في بلوغ هدف الرضا والإشباع لدى هؤلاء المستفيدين.

## أولاً: مفهوم الخدمة Service Concept

يعد الافتقار إلى تعريف واضح ودقيق وشامل للخدمة بالمقارنة مع المفهوم السائد للسلع المادية، من أبرز العوامل التي تقف عائقاً أمام تمكين مؤسسات الخدمة من رسم استراتيجيات تسويقية فاعلة في قطاع الخدمات. فلو كان بالإمكان تصنيف الخدمات بطريقة واحدة لأصبح من السهل حصر الخصائص والسلوكيات ذات الصلة المباشرة بالخدمات، والعمل باتجاه إدراجها في أدبيات تسويق الخدمة كحقل قائم بحد ذاته.

إلا أن هذه الحقيقة لا تنفي إطلاقاً وجود محاولات جادة وأكيدة لسبر غور قطاع الخدمات من خلال عشرات البحوث والدراسات التي قام بها الأكاديميون والممارسون، والتي استهدفت الاتفاق على أرضية مشتركة لمفهوم الخدمة. وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات.

فالجمعية الأمريكية للتسويق عَرّفت الخدمة بأنها "النشاطات أو المنـافع التـي تُعرض للبيع أو التي تُعرض لارتباطها بسلعة معينة"(1).

إلا أن هذا التعريف يتسم بكونه ضعيفاً فضلاً عن عدم تمييزه بصـورة كافيـة بـين السـلعة والخدمـة. وهنـاك تعريـف لــ(Stanton) يقـول أن الخدمـة هـي "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميـل، والتـي ليسـت بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى. أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية"(2).

**أمـا (Kotler & Armstrong)** فقـد عَرّفنـا الخدمـة بأنهـا "نشـاط أو منفعـة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتـب عليهـا أية ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون"(3).

**وعرّفَ (Adrain Palmer)** الخدمة بـالقول "إن الخدمـة هـي عمليـة إنتـاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتهـا أو كعنصرـ جـوهري مـن منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشـباع حاجـة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد"(4).

**ويقول (Gronroos)** أن الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"(5).

إن فائدة تعريف (Gronroos) للخدمة بهذه الطريقة تكمن في أنه يسـمح لأي مؤسسة أو منظمة تعتبر نفسها خدمية بأن تلجأ إلى البحوث التـي تـم تطويرهـا خصيصاً للتعامل مع المشكلات ذات العلاقة بالخدمات.

فعلى مدى السنوات طويلة لم يتم النظر إلى تجار التجزئة المتعاملين بالمواد بالمواد الغذائية على أنهم يقدمون خدمات باعتبار أن هؤلاء التجار يتعاملون مع كميات كبيرة من السلع المادية. إلا أن اشتداد حدة المنافسة المرافقة، جعل تجار التجزئة يعتمدون بشكل كبير على عناصر الخدمة غير الملموسة في تعاملاتهم مع المستهلكين وذلك من خلال تمييز أنفسهم في السوق.

فمتاجر التجزئة البريطانية المعروفة باسم (Tesco) تقدم خدمات رعاية الأطفال أثناء قيام الأم بالتسوّق. وهناك متاجر تجزئة أخرى مثل (Safeway) تقدم خدمات استلام فواتير الكهرباء والماء والهاتف. بينما تقوم مطاعم مختلفة في بقاع العالم بإيصال الطلبيات إلى المنازل وتنظيم الحفلات في المناسبات. بينما نجد صالونات حلاقة ومكاتب سياحية وأكاديميات تجميل تقدم استشارات للزبائن القائمين والمحتملين.

**وترى (Shostack)** أن التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة (Service offer) هو عبارة عن "المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون"(6). إن العناصر المحيطة بالخدمة الجوهر هي تلك العناصر التي تكون إما حيوية وحاسمة بالنسبة لتنفيذ الخدمة الجوهر أو التي تتوفر فقط لتحسين جودة الخدمة المقدمة.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، تعد الرحلة بالطائرة عنصراً رئيساً – بمعنى السفر جواً بالسرعة الممكنة من نقطة X إلى نقطة Y، وهي بهذا الإطار تمثل النقل الجوهر.

إلا أن هناك مجموعة من العناصر الإضافية للخدمة، وهي عناصر مهمة للغاية، مثل الطعام والشراب على متن الطائرة، وعرض شريط فيديو أثناء الرحلة، وتوفير الحرامات والوسادات لراحة المسافرين الخ. هذه العناصر الإضافية يطلق عليها تسمية العناصر المحيطة بالخدمة الجوهر.

كما يمكن تعريف الخدمة على أساس المحتوى غير الملموس أو المخرجات غير الملموسة التي تتوفر أو تقدم للمستفيد من الخدمة، حيث يمكن التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة للخدمة.

فالرحلة الجوية من نقطة X إلى نقطة Y تصنف على أنها غير ملموسة (برغم صعوبة تقديم هذه الخدمة بدون وجود طائرة، وهي شيء ملموس). كما أن شركة الطيران المعنية بالرحلة تقدم في الغالب الكثير من العناصر الملموسة تعد من العوامل المشجعة على تكرار الشراء من قبل المستفيد (أي معاودة حجز معقد مع نفس شركة الطيران في حالة تقديم خدمات جيدة كهذه).

**إما (Lovelock)** فإنه يعرف الخدمة بالاعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات(7).

فالزبون في صالون الحلاقة يشتري خدمة قص الشعر أو التسريحة بغض النظر عن الأشياء والمواد التي سوف يستخدمها الحلاق أو الكوافير لتحقيق ذلك الغرض.

والمسافر يشتري خدمة النقل من نقطة X إلى نقطة Y بصرف النظر عن ما يحيط من ملاحق وتسهيلات.

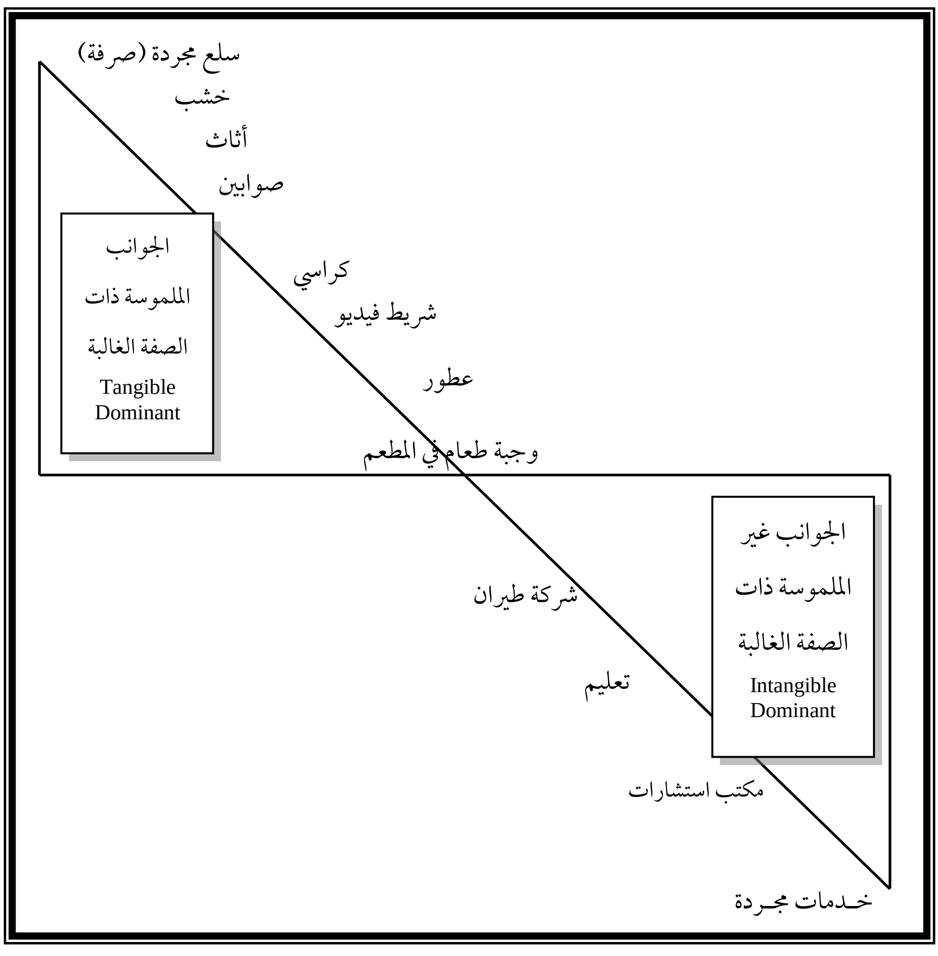
**إلا أن (Lovelock)** نفسه يقر بأن هذا التعريف لا يعطي للخدمة أبعادها ومضامينها الحقيقية. بل هو يعتبر هذا التعريف مجرد مؤشر يمكن اللجوء إليه للتمييز ما بين الخدمة والسلعة.

**حيث يقول (Lovelock)**، إذا كان إشباع الحاجة وتلبية متطلباتهم يتم بشكله الأكبر بشيء غير ملموس، عندها يكون ما يشتريه المنتفع هو خدمة، أما إذا كان الحال هو عكس ذلك فإن وسيلة الإشباع في هذه الحالة ستكون سلعة.

وفي الواقع العملي / الميداني، يصعب بالفعل التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع، وهذا يعود إلى حقيقة أنه عندما تتم عملية شراء سلعة ما، فإن هذه العملية تتضمن في الغالب عنصر خدمة يكون مرافقاً للسلعة. ونفس الشيء ينطبق على شراء الخدمة، حيث أن تقديم الخدمة يتم من خلال شيء ملموس يكون مرتبطاً بها. فالسيارة تبدو وكأنها سلعة وليست خدمة. إلا أن السيارة غالباً ما تباع مع حزمة من الخدمات ذات العناصر غير الملموسة، مثل الضمان، أو التسهيلات الائتمانية، أو خدمة ما بعد وعلى نفس المنوال، فإن الخدمة التي تبدو غير ملموسة للوهلة الأولى، مثل رحلة سياحية، تتضمن أيضاً عناصر ملموسة خلال شرائها أو الاستمتاع بها. فاستخدام الطائرة والجلوس على مقعد، وتناول الشراب والطعام في الطائرة أو مشاهدة شريط فيديو، أو الانتقال من وإلى المطار في الحافلة، أو حجز غرفة في فندق، هذه جميعها عناصر ملموسة ترافق وتكمل الخدمة غير الملموسة.

كما أن وجبة الطعام في مطعم درجة أولى، مثلاً، هي عبارة عن مجموعة مؤتلفة من سلع ملموسة (كالطعام نفسه والمحيط المادي للمطعم من ديكورات خارجية وداخلية ومعدات تحضير الطعام...) وخدمة غير ملموسة (طريقة تعامل النادل مع الزبون، خدمة حجز الطاولة، طريقة تقديم الطعام، الراحة المدركة من قبل الزبون نفسه أثناء وجوده في المطعم...).

وعلى هذا الأساس، تعرف (Shostack) الخدمة مقارنة بالسلعة استناداً إلى الجوانب غير الملموسة ذات الصفة الغالبة وتلك الجوانب الملموسة ذات الصفة الغالبة، من خلال مقياس أو خط بياني وضعته خصيصاً لهذا الغرض. فمقياس (Shostack) يوضح على طرف منه السلع المجردة (الصرفة) وعلى الطرف الآخر الخدمات المجردة (الصرفة). والواقع الذي يؤكده هذا المقياس أن معظم "المنتجات" تقع ما بين هذين الطرفين، باعتبارها مركباً من سلع وخدمات (انظر الشكل 1-1).




**الشكل (1-1)**

**حالات التباين الواسعة القائمة في قطاع الخدمات**

يتضح من مقياس (Shostack) أن تمييز الخدمة عن السلعة يتم على أساس الجانب غير الملموس ذي الصفة الغالبة. فالخشب مثلاً يعتبر سلعة أكثر مما هو خدمة باعتبار أن الجانب الملموس في الخشب هو الغالب، وكذا الحال بالنسبة للأثاث والصوابين والكراسي (وإن كانت هذه الأشياء تتضمن بعض الجوانب غير الملموسة). أما مكتب الاستشارات فإن الجوانب غير الملموسة فيه

هي الغالبة. وكذا الحال بالنسبة لخدمات التعليم وشركات الطيران (برغم أن هذه الخدمات لا تخلو من الجوانب الملموسة).

وهكذا، نستنتج من مقياس (Shostack) حقيقة مفادها أن القليل جداً من الخدمات لا تضم عناصر خدمة غير ملموسة.

والأمر الأهم بالنسبة لرجال تسويق الخدمة هو معرفة المدى الذي تتبوأه عناصر الخدمة في إجمالي المنتج. فقد يكون المدى واسعاً وحاسماً في استقطاب المستفيدين (بمعنى أن عناصر الخدمة غير الملموسة هي التي تستقطب المستفيدين)، وقد يكون العكس صحيحاً أيضاً. إن محتوى الخدمة في المنتج النهائي في هذه الحالة يعتبر مؤشراً جيداً لتمييز السلعة عن الخدمة.

ففي تقريرها السنوي لعام 2006، قالت شركة العطور الفرنسية شانيل: "أننا في مختبراتنا نصنع سلعة هي العطور، بينما في متاجرنا نبيع الأمل والجمال والأناقة والوجاهة المرتبطة بالعطور". والواقع، أن الدراسة التي أجرتها وكالة أبحاث لمستهلكين في بريطانيا عام 2005، أشارت إلى أن معظم النساء يشترين العطور الراقية ليس على أساس كونها سلعاً، وإنما على أساس كونها خدمات توفر لهن فرص التباهي، وإبراز الأنوثة، والأناقة وتجسيد الجمال، والراحة النفسية.

ولو عدنا إلى تعريف (Gronroos) للخدمة، نجد أنه في حالة عطور شانيل، فإن الأشياء المدركة بالحواس من قبل النساء اللاتي يستعملن عطر شانيل، هي الأمل والجمال والأناقة والوجاهة وغيرها من الأشياء أو العناصر غير الملموسة.

وعلى هذا الأساس أيضاً تعتبر شركة شانيل نفسها (وفي تقريرها السنوي) مؤسسة خدمية وليس إنتاجية فحسب.

## ثانياً: سمات وخصائص الخدمة Service characteristics

تنفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين. ومن أبرز هذه السمات والخصائص الآتي:

### 1. اللاملموسية Intangibility

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة، أن الخدمة غير الملموسة، بمعنى أن ليس لها وجود مادي (Physical existence) أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد. ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها. بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال حواس البصر، والشم والتذوق قبل شرائه للخدمة كما يفعل لو أنه اشترى أو رغب بشراء سلعة مادية. ولهذا نقول أن قرار شراء السلعة يكون أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة.

وللتغلب على هذه الصعوبة وتحويل حالة عدم الملموسية إلى ملموسية، يلجأ مسوقو الخدمة إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة، مثل الاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة (الاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للمطعم، أو إيلاء عناية بديكورات صالون التجميل مثلاً). أو تقديم

شيكولاتة أو باقات زهور لنزلاء الفندق. وهذه جميعها أشياء ملموسة تعبر عن مدى اهتمام القائمين على تقديم الخدمة بزبائنهم أو عملائهم.

وقد ترتب على لا ملموسية الخدمات العديد من النتائج، أهمها:

أ. أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة. وعليه، فإن المقعد الخالي في الطائرة أو المسرح، مثلاً يعتبر خسارة طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقاً.

ب. استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله. وعليه، فإن أهمية قيام المستفيد من الخدمة بالجولة الشرائية عند شراء الخدمات تكون ضئيلة أو عديمة الجدوى. وهذا عكس ما يحصل في حالة السلع المادية التي توفر للمشتري فرصة البحث عن السلع وإجراء المقارنة بينهما، ومن ثم الإقدام على عملية الشراء.

ج. يترتب على عدم ملموسية الخدمية اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسرة، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك لأن التاجر هو وسيط تنتقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها، وهو ما لا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة، فنقل الملكية ينصب بالطبع على أشياء ملموسة فقط.

د. وبما أن الخدمات غير ملموسة، فإن قدرة مسوقيها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة. ولهذا،

توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جود الخدمات، مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها.

هـ. يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة (Speculation) التقليدية في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض حيث تصل الأسعار إلى مستوياتها الدنيا وخزنها فترة معينة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع. في حين أن المضاربة في السلع هو أسلوب شائع.

و. إن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسويقية (خصوصاً في مجال التوزيع المادي)، وهذا يترتب عليه فقدان مؤسسة الخدمة لقدرتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء من أماكن فيضها حيث الحاجة إليها إلى أماكن الشح حيث يشتد الطلب عليها.

## 2. التلازمية Inseparability

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها. فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع. وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة، مثل الخدمات الطبية، أو خدمات الحلاقة والتجميل وغيرها. وسوف نتناول هذا الموضوع بالتفصيل عند الحديث عن أنظمة ونماذج الخدمة في الفصول اللاحقة.

ويترتب على خاصية التلازمية الآتي:

أ. وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، وتعتبر هذه خاصية مشتركة بين جميع الخدمات، وإن كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصياً إلى "مصنع الخدمة" مثل الخدمات الموجهة إلى ممتلكات المستفيد (صيانة السيارة أو الثلاجة الخ). وهذه الحالة بالذات ستكون موضوع فصل خاص يكرس لأنظمة ونماذج الخدمة.

إلا أننا بشكل عام نقول أن شراء الخدمة (أو الحصول عليها) يتطلب حضور المشتري ووجود اتصال بينه وبين مورد أو مقدم الخدمة. بمعنى وجود علاقة مباشرة بين المستفيد والشخص (البائع) الذي يقدم الخدمة. مثال ذلك موظف الشباك في البنك (Bank teller)، أو أمين الصندوق، والطبيب والممرضة في المستشفى وموظف الاستقبال في الفندق والمضيفة في رحلة الطيران.

ب. كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون (المستفيد من الخدمة) في إنتاجها. تعد هذه السمة أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها. وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض الصحية تتوقف جزئياً على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها المريض، كما أن دقة الاستشارة الإدارية والقانونية تتوقف إلى حد كبير على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها العميل. إضافة لذلك يمكننا طرح أمثلة كثيرة في مجالات متعددة كالخدمات التي يرغب الضيف الحصول عليها في الفندق أو المطعم عندما يرغب بغرفة ذات سرير أو سريرين أو قائمة طعام محددة... الخ.

وعلى هذا الأساس يتضح أن مؤسسة الخدمة لا تستطيع أن تنتج أو تبيع خدماتها بالشكل المطلوب ما لم يسهم المستفيد في عمليات إنتاج الخدمة بشكل أو بآخر حسب طبيعة الخدمة التي يريد الانتفاع بها وفي الوقت الذي يلائمه.

ج. ومن نتائج التلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الولاء إلى حد كبير. أي أن المستفيد (الزبون أو العميل) يصر على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين طالما أن موردي الخدمات لا يُغني أحدهم عن الآخر كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الآلات والأماكن بشكل كبير.

### 3. عدم التماثل أو عدم التجانس (التغيرية) Variability

نعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح.

وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتجو السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

### 4. تذبذب الطلب Demand Fluctuation

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضاً من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد.

فالسفر إلى المتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيراً في الشتاء بينما يزدهر في الصيف، ودور السينما تمتلئ في أيام معينة من الأسبوع (غالباً في عطلة نهاية الأسبوع) أو حتى في ساعات معينة من اليوم.

وسنتناول هذا الموضوع في الفصل المخصص لإدارة الطلب على الخدمات.

## ثالثاً: تصنيف الخدمات Classifying Services

عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية:

### 1. حسب نوع السوق (أو حسب الزبون)، وتقسم إلى:

أ. خدمات استهلاكية، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات، وحلاقة الشعر والتجميل. ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

ب. خدمات منشآت، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمكائن والمعدات. وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة، وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن. فالحصول مثلاً على طلبات لتنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حال التعامل مع منشآت الأعمال، ولكنه لا يكون كذلك في حالة كون الزبون أحد أصحاب المنازل أو الشقق السكنية.

## 2. حسب درجة كثافة قوة العمل، وتقسم إلى:

أ. خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة، ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.

ب. خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام، وخدمات الطعام، وخدمات البيع الآلي، وخدمات غسل السيارات آلياً، وخدمات النقل الجوي، وغيرها.

## 3. حسب درجة الاتصال بالمستفيد، وتقسم إلى:

أ. خدمات ذات اتصال شخصي عالٍ، مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين وغيرها.

ب. خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية، والخدمات البريدية وغيرها.

ج. خدمات ذات اتصال شخصي متوسط، مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح، وفندق راكبي السيارات (الموتيل) وغيرها.

## 4. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات، وتقسم إلى:

أ. مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.

ب. غير مهنية، مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها.

## رابعاً: مكونات الخدمة

تتألف الخدمة الحقيقية من مكونين اثنين متلازمين لا بد من توافرهما لكي تكتمل صورة الخدمة في جميع أبعادها، وهما:

1. الخدمة الجوهر (core service).

2. الخدمات الداعمة والمكملة للخدمة الجوهر (supplementary services).

ولتوضيح ماهية الخدمة الجوهر والخدمات الإضافية الداعمة والمكملة للخدمة الجوهر، دعنا نستعرض الحالة العملية التالية، التي تميز ما بين هذين المكونين.

التمييز ما بين الخدمة الجوهر والخدمات الداعمة والمكملة للخدمة الجوهر

طور (Frederick W. smith) مفهوم التسليم الفوري والسريع للطرود عندما أسس عام 1971 شركة أطلق عليها اسم (Federal Express). بدأت أعمال الشركة بعد سنتين من التأسيس، حيث استطاعت أن تقدم خدمة كانت في وقتها فريدة. لقد واجهت الشركة منافسة من شركات تعمل في نفس الحقل وتؤدي خدمات استلام الطرود ونقلها طوال الليل وتسليمها في الصباح التالي. لقد توصلت إدارة الشركة إلى استنتاج مفاده أن عليها أن تعيد النظر في تعريفها للخدمة إذا ما أرادت الاستمرار كشركة قائدة في السوق، ورائدة في تحديد السعر. وبعد فترة استطاعت إدارة الشركة إعادة تعريف الخدمة، حيث جاءت بالتعريف التالي: "جميع الأعمال والأفعال وردود الفعل التي يدرك المنتفعون أنهم قد اشتروها".

هذا التعريف يوضح بأن منتج الخدمة هو في الأساس حزمة من نشاطات مؤلفة من جوهر (والذي يتمثل في حالة شركة Fedex. في عملية نقل الطرود وتسليمها إلى أصحابها في وقت محدد سلفاً)، بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات التكميلية. وطبقاً للشكل 1-2 تشتمل العناصر التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر في شركة (Fedex) على الآتي:

أ. تقديم المشورة والمعلومات للعملاء الحاليين والمحتملين.

ب. استلام الطلبيات على الهاتف.

ج. توفير العلامات وأنواع من مواد التعبئة والتغليف.

د. استلام الطرود من موقع المرسل.

هـ. توفير وثائق الشحن.

و. إرسال فواتير الشحن.

ز. حل مشاكل العملاء بسرعة وكفاءة.

ح. متابعة مصير الطرود المفقودة.




**الشكل (1-2)**

**الخدمة الجوهر والعناصر التكميلية الداعمة لشركة Fedex**

لاحظ أنه على الرغم من أن الخدمة الجوهر وبعض الخدمات التكميلية تركـز على معالجة الممتلكات المادية، فـإن هنـاك خـدمات تكميليـة تتطلـب وتتضـمن عملية معالجة المعلومات. إن بعـض الخـدمات (ليسـت في حالـة مثالنـا أعـلاه) تتضمن الأنواع الثلاثة من المعالجات (نعني معالجة الناس، ومعالجة الممتلكـات ومعالجة المعلومات).

يتطلب من جميع مؤسسات الخدمة أن تحصر تفكيرها وجهودهـا في المجـال الـذي يساعدها على معرفة المنافع والمزايا المتأتية من الخدمة والتي يـدرك المسـتفيد أنـه يـدفع ثمناً مقابل الحصـول عليهـا. وهـذا يتطلـب مـن مـديري التسـويق أن يجمعـوا هـذه الإدراكات من أجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية، وأن يحـددوا مكوناتها وبالتالي ينبغي على المنظمة أن تؤدي واجباتها إزاء كل من هذه العناصر.

إن مفهوم المنتج الإضافي أو المضاف (Augmented product) هو من المفاهيم الرئيسية في أدبيـات التسـويق. فمهمـة رجـل التسـويق تنحصرـ في تنفيـذ هـذا المفهوم. وكما يقول (Levitt): "أننا لا نبيع الشيء الرئيسي الشاخص أمامنـا، بـل نبيع بالفعل مجموعـة مـن حـالات الرضـا والإشـباع التـي تحيط بهـذا الشيـء الرئيسي". ومن الطرق المسـتخدمة في تحديـد وتشـخيص الخـدمات التكميليـة المرافقة للمنتج الجوهر، وضع خارطة تدفق لعملية تسليم الخدمة.

في كل من الصناعات الخدمية والإنتاجية، فإن المنتج الجوهر يتحـول عـاجلاً أم آجلاً إلى سلعة عنـدما تـزداد المنافسـة وتنضـج الصـناعة. وكنتيجـة لـذلك، فإن الميزة التنافسية عادة ما تركز على أداء عنـاصر الخدمـة التكميليـة. فالشرـكة

التي لا تستطيع أن تبدع في العنصر الجوهر(Core element) لا يمكن أن يكتب لها النجاح.

لنأخذ على سبيل المثال لا الحصر صناعة نقل المسافرين جواً. إن الخدمة الجوهر لصناعة الطيران هي الأمان ونقل المسافرين بالمواعيد المحددة من مطار إلى آخر. إن فشل الجوهر هنا قد يعني أن الطائرة لن تصل إلى حيث ينبغي أن تصل، أو أنها تصل إلى مطار آخر غير الذي تم الاتفاق عليه، أو أن الطائرة تصل متأخرة. وفي حالة تكرار أخطاء كهذه، وإذا ما استمر الأداء بشكل سيء، فإن شركة الطيران لن تكون قادرة على اجتذاب المسافرين، وبالتالي قد تشهر إفلاسها.

إن معيار اختيار المسافرين لشركات الطيران في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية لا يركز على سلامة الوصول إلى المطار المطلوب. فالمسافرين غالباً ما يقيمون شركات الطيران على أساس عدة معايير مثل سهولة الحجز، وسهولة الوصول إلى المطار من المحطات الفرعية، والتسهيلات المقدمة داخل المحطة لتخليص العفش، وإتمام إجراءات السفر، ونوعية الطعام والخدمة داخل الطائرة، والوصول السليم والآمن للعفش.

إن ضمان أداء فاعل على مستوى الجوهر يعد بمثابة مسألة حياة أو موت. إلا أن هناك بعض الاختلافات حول الدور النسبي والأهمية النسبية لمختلف عناصر الخدمة التكميلية. فالكثير من الشركات قد وجدت أن القيام بنشاطات مثل تزويد العملاء بالمعلومات (عن طريق الهاتف والفاكس والإنترنت الخ)، واستلام الطلبيات والقيام بأعمال الحجز، وعمل الفواتير وحل مشاكلهم، تعد

ضرورية لتحقيق النجاح المطلوب، فـإذا مـا فشـلت الشـركة في أداء مثـل هـذه النشاطات بشـكل جيـد، فإنهـا سـوف تبـدو عـاجزة وغـير مهتمـة بـالعملاء. وبالتأكيد فإن هذه الشركة لن تكون قادرة على المنافسة، وقد تضطر للانسـحاب من السوق بخسارة.

إن مستوى الأداء للخدمات التكميلية الأخـرى قـد يكـون مسـألة اسـتراتيجية تنافسية ومعايير سائدة في الصناعة. فعند استهداف قطاع معين من السوق، يتسـاءل المسوق عن ذلك الجزء من القطاع الذي يوفر ميزة تنافسية إذا ما تـم انتهـاج سياسـة الأداء المتميز في تقديم الخدمات التكميلية. على الشـركة أن تحـدد مكـامن الفـرص السانحة لها، وأن تستثمر هذه الفرص بفعاليـة لتحقـق لنفسـها ميـزة تنافسـية. فـلا يكفي تقديم خدمات تكميلية معيارية في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة.

إن التميـز (Excellence) في تقـديم الخـدمات التكميليـة الداعمـة للخدمـة الجوهر يعد الضمانة الوحيدة لنمو الكثير من المنظمات العاملة في قطاع الخدمات، خصوصاً في ظل تنامي المنافسة. ولتأكيد هذه الحقيقة دعنا نقتبس ما قاله رئـيس مجلس إدارة شركة الخطوط الجوية البريطانية في تشرين الثاني 1998 عندما أعلـن عن عزم شركته تقديم خدمات تكميلية للمسافرين. يقـول رئـيس مجلـس إدارة شركة الخطوط الجوية البريطانية "كلنا نقدم الخدمة الجوهر وهي النقل الجـوي، وبهذا فلا يوجد شيء متميز. إلا أننا نبحث عن التميز في تقديم خدمات تكميلية مبتكرة". وأورد رئيس مجلس إدارة الشركة الخدمات التكميلية التالية التي قـال أن شركته أنفقت 150 مليون جنيه إسترليني سعياً لتحسين درجة المسافر العالمي:

توفير راحة أكبر للمسافر، وزيادة المرونة، وتحسين جودة الخدمات مقابل الثمن، ونزع المشقة من رحلات المسافرين، وتوفير الراحة القصوى للعائلات المسافرة في إجازة.

هذا وتنطوي الخدمات الجديدة على ما يلي:

- مقاعد جديدة بتصاميم علمية توفر مساند متحركة للرأس والقدمين ومساحة أكبر للركبتين من شأنها زيادة أسباب الراحة.
- شاشة فيديو شخصية لكل مسافر، وقنوات يزيد عددها على 12، من ضمنها قناة للأطفال وأخرى للعائلة.
- مستلزمات وقوائم جديدة للطعام، تشتمل على وصفات للطاهي والنجم التلفزيوني بريان تيرنر وصينية طعام ذكية من طبقتين.
- مطعم خدمة ذاتية يقدم الوجبات الخفيفة.
- نظرة حديثة ومبتكرة للعائلة والطفل، تتضمن أموراً بينها: سياسة "إطعام الأطفال أولاً"، وخدمة عربات الأطفال و "صندوق الكتر" الذي يقدم ألعاباً مجانية للأطفال.
- تصميم داخلي جديد للطائرات يستغل الألوان المشرقة الجريئة لبث الحياة والبهجة.
- رحلات تخلو من العناء تيسرها خدمات استخراج بطاقة الإقلاع هاتفياً والتسلم السريع للأمتعة.
- حزمة سفرية تتضمن بطاقات للهاتف، وبطاقات للخصم وأخرى للمعاملة الفضلى في سلسلة مطاعم بلانيت هوليوود.

## خامساً: تصنيف الخدمات التكميلية

غالباً ما تلجأ منظمات الخدمة إلى وضع الخدمات التكميلية في مجموعات (فئات) سعياً وراء اختيار المجموعات التي تتناسب مع حاجات المستفيدين من الخدمة أو الخدمات المعروضة. كما أن وضع الخدمات التكميلية في مجموعات متجانسة أو مترابطة يساهم في:

1. تمكين منظمة الخدمة من تركيز جهود المزيج التسويقي على المجموعة المفضلة أو المرغوب توفيرها للمستفيدين.
2. مقارنة كل مجموعة خدمات تكميلية بتلك التي يعرضها المنافسون.
3. معرفة ردود فعل المستفيدين بخصوص كل مجموعة (فئة) من مجموعات الخدمات التكميلية، والاستفادة من ردود الفعل هذه في تعديل أو تغيير أو إلغاء المجموعات عند الضرورة.

ولكي يتمكن مورد الخدمة من معرفة وضعه في السوق فيما يخص الخدمات التكميلية، فإن عليه أن يجيب عن الأسئلة التالية:

1. هل أن المنظمة توفر حالياً خدمات تكميلية؟ وإذا كانت المؤسسة توفر مثل هذه الخدمات، فهل أنها تقدمها بجودة عالية:

   أ. مقارنة بالمنافسين.

   ب. وطبقاً لتوقعات وإدراكات المستفيدين؟

2. إذا كانت المنظمة لا توفر خدمات تكميلية، فهل أن منافسيها يقدمون مثل هذه الخدمات أو لا؟ وفي كلتا الحالتين، هل أن المستفيدين من خدمات

المؤسسة يتوقعون مثل هذه الخدمات؟ وهل أنهم يقدرون تقديمها من قبل المؤسسة أم لا؟

وعلى الرغم من وجود عشرات التصنيفات للخدمات التكميلية، إلا أن معظم هذه الخدمات تصنف وفق ثماني مجموعات رئيسية، هي:

أ. المعلومات. ب. استلام الطلبيات.

ج. حماية ممتلكات العميل. د. إصدار الفواتير.

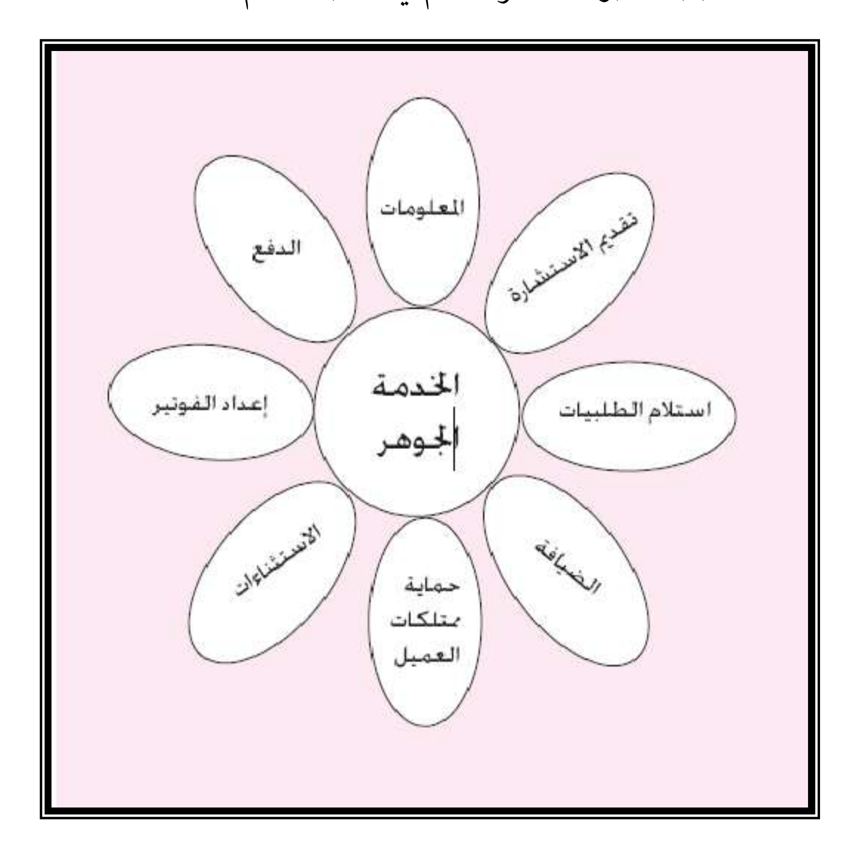
هـ. تقديم الاستشارة. و. الضيافة.

ز. الاستثناءات. ح. الدفع.

يوضح الشكل 1-3 المجموعات الثمان من الخدمات التكميلية موزعة على أوراق الزهرة بشكل منسق، وهي أوراق تحيط بقلب الزهرة حيث يرمز قلب الزهرة إلى الخدمة الجوهر. ولهذا يطلق على هذا الشكل تسمية "زهرة الخدمة" (Flower of service).

ففي المؤسسات الخدمية الفاعلة والمنظمة بشكل علمي، تكون الزهرة متفتحة وأوراقها نضرة. أما في المؤسسات الخدمية الضعيفة، فإن الزهرة تكون ذابلة وأوراقها كذلك، حيث سرعان ما تتساقط بفعل نسمة هواء بسيطة. بينما الزهرة النضرة تقاوم الرياح العاتية. وحتى لو افترضنا أن قلب الزهرة في المؤسسات الضعيفة يكون متماسكاً، فإن أوراقها غالباً ما تكون ذابلة، مما يؤشر حقيقة عجز هذه المؤسسة عن تقديم خدمات تكميلية حيوية بالنسبة للمستفيد، خصوصاً في

ظل المنافسة الشديدة عندما يعد الجوهر بمثابة تحصيل حاصل بينما تكون الخدمات التكميلية المميزة العنصر الأهم في عملية تقديم الخدمة.




**الشكل (1-3) زهرة الخدمة**

ومما تجدر الإشارة إليه أنه ليس بالضرورة أن يكون الجوهر محاطاً بعناصر تكميلية متأتية من المجموعات الثمان سابقة الذكر، فطبيعة الخدمة تحدد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة وتحقيق النجاح لمؤسسة الخدمة المعنية.

وسنحاول في الصفحات القادمة تسليط الضوء على الخدمات التكميلية التي تضاف إلى الخدمة الجوهر، والمتمثلة في الأوراق الثمان التي تشكل الزهرة آنفة الذكر.

## 1. المعلومات Information

لكي يحصل المستفيد على قيمة حقيقية أو فائدة مرجوة من الخدمة المقدمة، فإنه يحتاج إلى معلومات عن هذه الخدمة. فالمنتفعون الجدد أو المحتملون غالباً ما يكونون متعطشين للمعلومات عن هذه الخدمة. إنهم يريدون أن يعرفوا تلك الخدمات التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الأمثل.

كما يحتاج مستفيدون آخرون إلى معلومات ترشدهم إلى مكان الحصول على الخدمة، وأيضاً إلى معلومات تفصيلية عن طبيعة وأنواع ومزايا وأسعار الخدمات. وهناك العديد من المستفيدين الذين يهتمون بالمعلومات المتعلقة بطرق الحصول على الخدمات، وشروط الشراء أو التعاقد، والضمانات المقدمة وغيرها من المعلومات المفيدة.

ولا عجب إذن أن تسعى كثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلى العمل باتجاه توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات التي تقدمها للمستهلكين على اختلاف أنواعهم. وتوجد شركات بارعة في مجال تثقيف المستهلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة التي توفر له الجديد والمتجدد من المعلومات ذات الصلة بنشاطها الإنتاجية والخدمية، في محاولة منها لاستقطابه وتكريس ولائه لسلع الشركة وخدماتها.

ومن الوسائل المعتمدة لتزويد المستهلك بالمعلومات، إنشاء مراكز معلومات متخصصة، أو تدشين حملات إعلانية تعريفية، أو إصدار "كتالوجات" و"بروشورات"، أو المشاركة في المعارض والمؤتمرات، أو النشر والدعاية في مختلف وسائل الإعلام.

كما تتحرص المنظمات على إنشاء مكاتب متخصصة للإجابة عن استفسارات العملاء حول الشركة المعنية، سلعها، وخدماتها، وأسواقها، وأهدافها الخ، ناهيك عن الاتجاه الجديد اليوم في توفير معلومات تفصيلية من خلال الهاتف، والإنترنت، والمحطات الحاسوبية الطرفية وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة.

## 2. تقديم الاستشارة Consulting

تقدم الاستشارة في الغالب بناء على طلب العميل لغرض حل مشكلة ما، أو انتهاج أسلوب معين، وذلك في ضوء معطيات معينة، أو في ظل ظروف محددة. تتضمن الاستشارة حواراً يستهدف الوقوف على احتياجات العميل بهدف وضع حل أو اقتراح أسلوب لمعالجة المشكلة التي تواجه العميل بالذات.

تتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدم الاستشارة ملماً إلماماً دقيقاً بالوضع القائم للعميل. ويحبذ كثيراً أن تكون لدى المستشار معلومات خلفية عن العميل قبل تقديم أو اقتراح أي حل أو أسلوب لمعالجة المشكلة.

بعض الاستشارات تقدم بالمجان على أمل إبرام صفقة مع العميل. بينما في حالات كثيرة يتوقع من العميل أن يدفع رسماً مقابل حصوله على الاستشارة المطلوبة. وفي كلتا الحالتين، فإن هدف الاستشارة هو دفع العميل إلى اتجاه إيجابي يحقق له منفعة ما كان بالإمكان تحقيقها لولا هذه الاستشارة.

## 3. استلام الطلبيات Order – Taking

حال استقرار رأي المستفيد على شراء الخدمة، فإن الخطوة التالية هي استعداد مقدم الخدمة لإبرام الصفقة، بمعنى استلام طلبية المستفيد ومعالجتها بغية

توفيرها له في المكان والزمان المحددين. وتتضمن عملية استلام الطلبيات عدة أمور مثل قبول الطلب ذاته (من خلال الاستمارات المخصصة أو النداءات الهاتفية – مثل حجز مقعد على طائرة أو طاولة في مطعم وغيرها).

وتمثل الحجوزات (Reservations)، ومن ضمنها تحديد المواعيد، نوعاً خاصاً من خدمة استلام الطلبيات، حيث أن هذه الحجوزات تؤهل المستفيد للحصول على وحدة محددة من الخدمة – مثل مقعد في طائرة، طاولة في مطعم، غرفة في فندق، لقاء مع شخص محترف، أو الدخول إلى معرض.

## 4. الضيافة: رعاية العميل / الزبون

Hospitality: Taking Care of the Customer

سبق وأن أشرنا إلى حقيقة مفادها أن بعض الخدمات تتطلب من المستفيدين الدخول إلى مصنع الخدمة والبقاء هناك لحين إتمام عملية تزويدهم بالخدمة المطلوبة. ولهذا نجد أن المؤسسات الخدمية الناجحة والراسخة تحاول التعامل مع المستفيدين كضيوف، خصوصاً في الحالات التي يكون مكوث هؤلاء المستفيدين في موقع تقديم الخدمة، طويلاً نسبياً.

تمثل الضيافة الورقة الأجمل من أوراق زهرة الخدمة آنفة الذكر، حيث أنها تعكس سعادة اللقاء بالعملاء والزبائن الجدد، والترحاب بالعملاء والزبائن القدامى عند عودتهم ثانية إلى مصنع الخدمة. وتكمن قيمة الضيافة في أنها خدمة تكميلية مبنية على الاتصال وجهاً لوجه.

وفي بعض الحالات تبدأ الضيافة وتنتهي من خلال نقل المستفيدين من وإلى موقع الخدمة، أو إيصال المسافرين من وإلى المطار، أو من مبنى المطار إلى

حيث الطائرة وبالعكس. وفي كثير من الحالات تأخذ الضيافة شكل تقديم الأطعمة والمشروبات ووسائل الترفيه، مثل البث التلفزيوني والإذاعي، عندما يضطر المستفيد للبقاء في مصنع الخدمة لفترة زمنية ليست بالقصيرة. وهناك مؤسسات خدمية تقدم لزبائنها خدمات الحماية والسلامة، وتوفر لهم أماكن خاصة لحفظ ممتلكاتهم إن تطلب الأمر ذلك. وهذه جميعها خدمات تكميلية تقع ضمن فئة الضيافة.

فالخطوط الجوية البريطانية توفر لمسافريها القادمين من الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا وآسيا وإفريقيا، صالات استراحة مزودة بكافة التسهيلات الضرورية مثل الشراب والطعام والحمامات المتطورة وغيرها، باعتبار أن هؤلاء المسافرين يصلون إلى مطار لندن في وقت مبكر جداً، الأمر الذي يتطلب الترحاب بهم وتقديم أصول الضيافة لهم، بحيث يصلون إلى المطار وهم في حلة جديدة، لا يظهر تعب السفر الطويل عليهم.

## 5. حماية ممتلكات المستفيدين

Safekeeping: Looking After the Customer's Possessions

عندما يقوم المستفيدون بزيارة موقع الخدمة، فإنهم غالباً ما يطلبون المساعدة في الحفاظ على ممتلكاتهم. وفي الواقع، فإن كثيراً من المستفيدين قد لا يأتون إلى موقع الخدمة ما لم توفر لهم مؤسسة الخدمة المعنية بعض التسهيلات الخاصة بحماية ممتلكاتهم (مثل توفير مواقف مأمونة لإيواء سياراتهم). ومن الخدمات التكميلية المتعلقة بحماية ممتلكات المستفيدين نذكر على سبيل المثال لا الحصر،

خدمات إيداع العفش في المطارات، والاحتفاظ بأموال وممتلكات النزلاء في خزائن الفندق، أو حتى رعاية أطفال المستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة.

وهناك مجموعة أخرى من الخدمات التكميلية بهذا الصدد، وهي تتعلق بالمنتجات المادية التي يشتريها أو يستأجرها المنتفع، مثل التعبئة والتغليف، والتقاط وتسليم الممتلكات المادية، ونصب الأجهزة والمعدات، والتنظيف والفحص. ويحتاج مشترو السلع المعمرة مثل الثلاجات والغسالات، وأجهزة التكييف، والكاميرات والحواسيب وغيرها إلى معرفة تفاصيل حول طرق ووسائل ضمان صيانة وتصليح مثل هذه السلع.

## 6. الاستثناءات Exceptions

الاستثناءات هي خدمات تكميلية لا تقع في نطاق الخدمات الاعتيادية المتعارف عليها. إنها خدمات استثنائية خاصة تقدم إلى المستفيدين في ظروف غير اعتيادية، وذلك لإسداء خدمة ما في ظرف محدد. وغالباً ما تستجيب مؤسسات الخدمة لهذا النوع من الطلبات، خصوصاً عندما يكون الظرف مواتياً (في الظروف الاستثنائية مثلاً، أو عندما يطلب العميل ذلك بإلحاح لظرف معين). وفي الواقع، فإن مؤسسات الخدمة غالباً ما تتحوط لمثل هذه الطلبات الاستثنائية من خلال إدراجها في برامجها وخططها.

وتوجد عدة أنواع من الاستثناءات، نذكر أبرزها وهي:

### أ. طلبات خاصة Special Requests

تملي الظروف أحياناً أن تقدم المؤسسة الخدمية إلى عملائها خدمات غير نمطية، أو خدمات مفصلة حسب رغبة العميل الشخصية، أو تسهيلات غير

معتادة ضمن البرنـامج أو الخطـة المقـررة. مثـال ذلـك، تـوفير مقاعـد خاصـة للمعوقين في المسارح، والطائرات، والقطارات، والمطاعم، وغيرها. أو الاهـتمام بالمشاكل الخاصة بـالعملاء والتـي لا تقـع ضـمن التخصـص الـدقيق لمؤسسـة الخدمة، مثل توفير خدمات حل المشاكل الخاصة بالمصطافين، أو تقديم خدمات صحية خاصة للمرضى في المستشفيات والمراكـز الصـحية، أو خـدمات الـوعظ الديني في السجون أو المدارس الخ.

**ب. حل المشاكل** Problem Solving

يحصل أحياناً أن تخفف مؤسسة الخدمة في تسليم خدماتها إلى المسـتفيدين، أو أن تسلم هذه الخدمات لكن بصورة لا تسر العميـل، الأمـر الـذي يتطلـب مـن المؤسسة المذكورة معالجة الموقف، من خلال توفير حل للمشكلة القائمة، والتـي غالباً ما تكون غير متوقعـة. وفي حـالات أخـرى، قـد يجـد العميـل صـعوبة في الاستفادة من الخدمة، وهنا تدخل المؤسسـة لمعالجـة ذلـك، مـن خـلال إسـداء النصيحة، أو توجيه العميل بالاتجاه الصحيح الذي يمكنه من الاستفادة الكاملة من الخدمة موضوع المشكلة.

**ج. معالجة الشكاوى / المقترحات / التشكرات**

Handling of Complaints / Suggestions / Compliments

تتطلب هذه الخطوة توافر إجراءات محددة بشـكل واضـح ودقيـق حيـث أن شكاوى العملاء وكذلك مقترحاتهم تتطلب استجابة سريعة من قبـل المؤسسـة الخدمية وصولاً لمعالجة الشكاوى والبت في الاقتراحات المقدمة. إما التشكرات،

فهي أيضاً تحتاج إلى استجابة المؤسسة الخدمية، ما يشعر العملاء باهتمام المؤسسة بملاحظاتهم الإيجابية.

**د. المرتجعات** Restitution

على مؤسسة الخدمة أن تتوقع قيام بعض المستفيدين من خدماتها بطلب تعويض، أو رد اعتبار، نتيجة عدم الرضا عن الخدمة المقدمة، أو مطالبة المؤسسة الخدمية بإعادة صيانة الممتلكات العائدة لهم، أو مطالبتها بتنفيذ ما جاء بالعقد المبرم بين العميل ومقدم الخدمة (مثل اتفاقيات الضمان وغيرها).

## 7. إعداد الفواتير Billing

يقوم معظم المؤسسات الخدمية بإعداد فواتير للمستفيدين من خدماتها (باستثناء الخدمات التي تقدم بالمجان). وغالباً ما تكون عملية إعداد الفواتير ذات طابع روتيني. إلا أن الحيطة والحذر مطلوبان من الشخص القائم على إعداد الفواتير. فالفواتير ينبغي أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، وإلا أصابت المستفيد حالة من عدم الرضا أو الامتعاض. كما ينبغي إعداد الفواتير بالسرعة اللازمة خصوصاً عندما يكون المستفيد في حالة انتظار لاستلامها ودفعها. فالتأخير في إعداد الفواتير حالة مرفوضة تماماً، خصوصاً إذا كان المستفيد على عجالة من أمره (كان يكون على وشك مغادرة الفندق للتوجه إلى المطار). ولتسريع عملية إعداد الفواتير، فإن مؤسسات الخدمة دأبت على إدخال تقنيات متطورة تضمن سرعة ودقة إعداد الفواتير.

وفي العديد من الخدمات يقوم المستفيد بإعداد الفواتير بنفسه من خلال سحب شيك أو إرسال حوالة الخ. ويحصل هذا في خدمة الشراء عن طريق الكتالوجات بالمراسلة، حيث يقوم المشتري بانتقاء مشترياته وجمع المبالغ المترتبة على ذلك، وإرسال شيك بالمبلغ الإجمالي المترتب عليه.

إما الفواتير الدورية، أي التي ترد للعملاء والزبائن على فترات زمنية محددة، فإن على المؤسسة المعنية أو تتوخى الدقة والصدق في إعدادها، وإلا تعرضت سمعتها للخطر. إن مثل هذه الفواتير ينبغي أن تكون تفصيله قدر المستطاع، وأن تكون سهلة الفهم، بمعنى غير معقدة أو مرتبكة.

والأهم في عملية إعداد الفواتير أن تسمح هذه الفواتير للعميل أو الزبون بالإطلاع عليها، والاقتناع بها. فمن حقه أن يدققها ويتأكد من صحتها قبل تسديدها. ولتوفير مثل هذه التسهيلات، يقوم العديد من فنادق الخمس نجوم في العالم، من خلال أجهزة التلفزيون والحاسوب الموجودة في غرف النزلاء، بعرض الفاتورة على الشاشة لتمكين النزيل من مراجعتها والتأكد من مفرداتها بشكل تفصيلي، مقدماً. أي أن النزيل في هذه الحالة يراجع الفاتورة وهو في غرفته، وله الحق في الاعتراض عليها أو طلب إعادة النظر فيها إذا ما وجد هناك ما يبرر ذلك. وحال موافقته عليها، تكون الفاتورة جاهزة.

## 8. الدفع Payment

في معظم الحالات، يترتب على استلام الفاتورة إجراء الدفع من قبل الزبون، والاستثناء الوحيد هو قوائم كشف الحسابات التي ترسلها البنوك إلى عملائها والتي تتضمن تفصيلات حول حساباتهم المصرفية.

بات العملاء اليوم يتوقعون تسديد فواتيرهم من خلال بطاقات الائتمان (Credit cards)، أو من خلال توسط البنوك، أو بواسطة البريد وغيرها من الوسائل التي توفر عليهم مشقة الذهاب إلى مصنع الخدمة لأغراض تسديد الفواتير.

وهناك بالطبع الدفع الفوري نقداً، أو من خلال وضع قطع نقود معدنية أو ورقية في آلات خاصة للحصول على خدمات أو سلع. إلا أن مثل هذه المعدات غالباً ما تتعرض للإعطال والتخريب المعتمد. وبدلاً من ذلك، ابتكر كثير من مؤسسات الخدمة طريقة للحصول على الخدمة من خلال وضع البطاقات في الآلة، مثل خدمة النقل بقطارات المترو وغيرها.


الفصل الثاني
المزيج التسويقي للخدمات
The Marketing Mix for Services
2
• تقديم
• أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات
• الحاجة إلى تعديل المزيج التسويقي ليلائم الخدمات

## تقديم

يعد المزيج التسويقي واحداً من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي استراتيجية تسويقية. ويرى (Kotler) أن المزيج التسويقي هو (التسويق) ذاته، أو بشكل أدق، فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الاستراتيجية التسويقية الشاملة (Total marketing strategy) التي ترسمها الإدارة العليا للشركة. ويعرف المزيج التسويقي بـ(4P's) وهي عناصر أربعة:

1. السعر Price
2. المنتج Product
3. المكان (التوزيع) Place (Distribution Channels)
4. الترويج Promotion

إلا أن هذا المزيج التسويقي (التقليدي) قد تعرض إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين المجددين في مجال الخدمات، حيث يجمع هؤلاء على أنه هذا المزيج بصيغته التقليدية الموروثة عن أيام ما بعد الثورة الصناعية، لا يصلح لقطاع الخدمات. فالباحثة (Shostack) تدعو إلى ضرورة الابتعاد عن المزيج التسويقي التقليدي (العقم كما تصفه)، باتجاه مدخل جديد يتلاءم وطبيعة قطاع الخدمات الفريدة. ويرى (lovelock) أنه ينبغي الاستغناء تماماً عن المزيج التسويقي الرباعي واستبداله بمزيج تسويقي يكون ملائماً للخدمات.

وسنحاول تسليط الضوء على أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات، بالإضافة إلى تحديد العناصر السبعة للمزيج التسويقي الخدمي.

## أولاً: أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات

منذ بداية الثمانينات والباحثون يدعون إلى تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائماً لقطاع الخدمات، حيث يرى هؤلاء أن عملية التكييف هذه ضرورية لعدة أسباب، في مقدمتها:

1. إن المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلاً للشركات الصناعية.
2. إن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم.
3. إن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات.

ولأهمية هذه الأسباب، دعنا نتناولها بنوع من التفصيل.

### 1- إن المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلاً للشركات الصناعية

عندما طور (Borden) فكرة المزيج التسويقي لأول مرة في الستينات من القرن الماضي، أوضح منذ البداية أن عناصر المزيج التسويقي (المنتج، والسعر، والتوزيع والترويج) إنما تختص بالقطاع الصناعي حصرياً، بدليل أنه تحدث عن المزيج التسويقي للسلع الملموسة (tangibles)، ولم يتطرق إطلاقاً للخدمات التي تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية (Intangibles).

وفي وقت لاحق، جاء (Mc Carthy) بنموذج محدث للمزيج التسويقي، عندما ذكر أن هذا المزيج ليس بالضرورة واحد لجميع المؤسسات، حيث إن

بإمكان المؤسسة أن تكيفه حسب أوضاعها وإمكاناتها. وأضاف (Mc Carthy) إن المزيج التسويقي التقليدي قد يصلح في جوانب منه لقطاع الخدمات قدر تعلق الأمر بالعناصر الملموسة في الخدمة، وهي العناصر التي تسهل عملية تقديم الخدمة (Service delivery).

ومن المفيد الإشارة إلى أن (Borden) ذكر صراحة أن المزيج التسويقي التقليدي يصلح فقط للمؤسسات الربحية. بينما نجد أن هناك مؤسسات في قطاع الخدمات لا تسعى إلى الربح (مثل مؤسسات الخدمة العامة). ومما يؤشر عدم صلاحية المزيج التسويقي التقليدي في قطاع الخدمات، إن (Borden) استبعد من نموذجية قطاعات خدمية مهمة مثل القطاع الصحي، وقطاع التعليم، والتسهيلات الائتمانية وغيرها.

## 2-التسويقي التقليدي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم

أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري مؤسسات الخدمة يواجهون مشاكل وحالات في الميدان تختلف بشكل كبير عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية. إن معظم هذه الاختلافات ينحصر في المجالات التالي:

أ. مشاكل تتعلق بجودة الخدمات (حيث يصعب قياسها مقارنة بالسلع).

ب. إن الناس الذين يقدمون أو يؤدون الخدمة قد يصبحون جزءاً من "منتج الخدمة" (وهذا غير وارد في قطاع السلع).

ج. لا يمكن تسجيل براءة اختراع للخدمة.

د. إن مؤسسات الخدمة غير قادرة على تخزين الخدمة.

هـ. إن المزيج التسويقي في قطاع الخدمات عادة ما يكون أوسع وأشمل بالمقارنة مع قطاع السلع الملموسة. فالتفاعلات بين مورد الخدمة والمستفيد. وبين المستفيدين أنفسهم، تعتبر حيوية وحاسمة في قطاع الخدمات قياساً إلى قطاع إنتاج السلع. فالخدمة تستهلك في لحظة إنتاجها، بينما السلع لا تستهلك في الغالب لحظة إنتاجها.

## 3- إن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات

يوجد أكثر من دليل يدعو إلى ضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليتلاءم مع الحاجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الخدمات. مثال ذلك، أن المزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بنظر الاعتبار الناس الذين يقدمون الخدمة (مورد الخدمة)، كما لا يأخذ بنظر الاعتبار أيضاً البيئة المادية التي تقدم الخدمة من خلالها. في حين أن هذين العنصرين، أي موردي الخدمة والبيئة المادية، يعدان من العوامل ذات التأثير الكبير في قطاع الخدمات، ويشار إليها بالحرف (P) بمعنى (people) – الناس –، و(P) بمعنى (Physical Environment) – البيئة المادية. كما أن المزيج التسويقي الموروث لا يتطرق إلى أحد أبرز عناصر الخدمة، وهو عملية الخدمة ذاتها (Process)، مما يؤشر عدم صلاحية المزيج المورث لقطاع الخدمات.

## ثانياً: الحاجة إلى تعديل المزيج التسويقي ليلائم الخدمات

تظهر الانتقادات الثلاثة آنفة الذكر حاجة ملحة لمزيج تسويقي معدل لإدارة تسويق الخدمات.

وعليه، فقد اقترح عدد من الباحثين إطاراً معدلاً عن النموذج التقليدي للمزيج التسويقي الذي جاء به كل من (Borden) و (Mc Carthy) في الستينات. ويتضمن هذا الإطار الخاص بتسويق الخدمات عناصر سبعة أو Ps7، هي:

1. منتج الخدمة Product (Service)
2. السعر Price
3. التوزيع (المكان) Place (Distribution)
4. الترويج Promotion
5. الناس People
6. الدليل المادي (البيئة المادية) Physical Evidence
7. عملية تقديم الخدمة Process

وقبل أن نتناول هذه العناصر بإيجاز، دعنا نتفحص الجدول (2-1) الذي يوضح عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

### الجدول (2-1)

### عناصر المزيج التسويقي للخدمات

| الخدمة<br>Product (Service) | السعر<br>Price | التوزيع<br>Place (Distribution Channels) | الترويج<br>Promotion | الناس<br>people | الدليل المادي<br>Physical Evidence | عملية تقديم الخدمة<br>Process |
|---|---|---|---|---|---|---|
| - المدى أو النطاق. | - الخصوصيات. | - الموقع. | - الإعلان. | - القائمون على تقديم الخدمة (موردو الخدمة). | - البيئة المادية. | - السياسات |
| - الجودة. | - الحسومات. | - القدرة على الوصول إلى حيث تقدم الخدمة. | - البيع الشخصي. | - التدريب. | - الأثاث | - الإجراءات |
| - اسم الصنف. | - العمولات. | - قنوات التوزيع. | - تنشيط المبيعات. | - التوجيه | - اللون | - المكننة |
| - المستوى. | - المستويات. | - تغطية التوزيع. | - الدعاية. | - الالتزام | - التصميم والديكور | - تدفق النشاطات |
| - خط الخدمة. | - شروط الدفع. | | - العلاقات العامة. | - المحفزات | - مستوى الضوضاء | - حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة |
| - الضمانات. | - القيمة المدركة من قبل المستفيد. | | | - المظهر الخارجي | - السلع الداعمة لتقديم الخدمة | - توجيه المستفيدين من الخدمة |
| - خدمات ما بعد البيع. | - الجودة/ السعر. | | | - السلوك | - الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة | - مشاركة المستفيدين في عملية الخدمة |
| | - تمييز الأسعار. | | | - المواقف | - كافة التسهيلات المادية الأخرى | |
| | | | | - المستفيدون أنفسهم | | |
| | | | | - علاقات موردي الخدمة مع المستفيدين. | | |

يضم النموذج المعدل لمزيج تسويق الخدمات ثلاثة عناصر إضافية هي (الناس، والدليل المادي، وعملية تقديم الخدمة). هذه العناصر لم يتضمنها المزيج التقليدي لـ (Bordern)، كما أن النموذج المحدث لـ (Mc Carthy) استبعدها أيضاً. إن هذه العناصر السبعة تعد بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية لمؤسسات الخدمة، وإن إهمال أي منهما قد يؤدي إلى فشل البرنامج التسويقي لمؤسسة الخدمة المعنية.

يشترط مفهوم التسويق (The marketing concept) أن تكون القرارات التسويقية مستندة إلى حاجات ورغبات المستفيدين. فالمشترون يقتنون السلع والخدمات لإشباع رغباتهم وحاجاتهم. وعليه، فإن المشتري عندما يدخل في عملية التبادل في السوق، فإنه يتطلع إلى الحصول على حزمة من المنافع والإشباعات المتأتية من عملية التبادل هذه. إلا أن المشتري لا يقسم العرض السوقي (Market offering) عادة إلى أجزائه المكونة له. لكن من وجهة نظر البائع، فإن العرض السوقي يعد الأسلوب الأكثر ملاءمة لتنظيم المتغيرات المسيطر عليها من قبل رجل التسويق، والتي تلعب دوراً في التأثير على عمليات التبادل في السوق.

إن عملية تكوين المزيج التسويقي في قطاع الخدمات لا تختلف كثيراً من حيث المبدأ عما هو معمول فيه في الأسواق الأخرى، حيث تتضمن عملية تكوين أو خلق المزيج التسويقي الخطوات التالية:

1. عزل العرض السوقي عن مكوناته أو عناصره المزيجية الفرعية(Sub mixes).

2. تنسيق العناصر المزيجية الفرعية لتشكل جزءاً من المزيج التسويقي.

إن المزيج التسويقي الخاص الذي تتبناه أو تختاره مؤسسة معينة سيختلف بالطبع طبقاً للظروف السائدة (مثال ذلك، مستوى الطلب، عمر الخدمة المقدمة الخ).

وعليه فإن عملية المزيج التسويقي تتطلب تغيير أو تفصيل عناصر المزيج بما ينسجم مع متغيرات واحتياجات السوق. بمعنى أنه لا يوجد مزيج تسويقي واحد يصلح لكل الظروف والحالات. وبالتأكيد فإن عناصر المزيج التسويقي غالباً ما تتداخل مع بعضها البعض. فلا يمكن في الواقع العملي اتخاذ قرار حول عنصر معين من عناصر المزيج التسويقي بمعزل عن العناصر الأخرى. كما أن القيمة أو الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي قد تتباين حسب الظروف والأزمان.

وتأسيساً على ما تقدم، وبالنظر للطبيعة غير الاعتيادية لقطاع الخدمات، فإنه يتطلب من مديري تسويق الخدمات التعامل بحذر شديد ودقة متناهية مع موضوع تكوين المزيج التسويقي الخدمي. ولا عجب والحالة هذه أن نجد في الواقع العملي مؤسسات خدمية كثيرة تنتهج أكثر من أسلوب في تكوين مزيجها التسويقي، وذلك اعتماداً على فصول السنة، أو أنماط الطلب، أو طبيعة المستفيدين، أو مستوى مشاركة المستفيد في "إنتاج" الخدمة، أو حسب درجة التفاعل بين مورد الخدمة والمستفيد، وغير ذلك من الحالات التي سوف نتطرق إليها في الفصول القادمة.

ولتسليط الضوء على العناصر السبعة للمزيج التسويقي الخدمي، دعنا نتناول كل عنصر من هذه العناصر بإيجاز شديد، حيث أننا قد خصصنا معظم الفصول اللاحقة من هذا الكتاب لهذه العناصر.

## 1- الخدمة:

يلاحظ من جدول عناصر المزيج التسويقي للخدمات آنف الذكر أن منتج الخدمة يتطلب من مؤسسة الخدمة أن تعير اهتماماً لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى الخدمات المقدمة، كما ينبغي على مؤسسة الخدمة إيلاء الاهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة، وخدمات ما بعد بيع الخدمة.

إن المزيج الخدمي لمثل هذه العناصر قد يتباين بشكل كبير اعتماداً على نطاق الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات خدمية كبيرة قياساً إلى تلك التي تقدمها مؤسسات خدمية صغيرة أو متوسطة الحجم أو النشاط.

## 2- السعر:

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان. وقد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى. وعليه، فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتية من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة، هي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمة.

## 3- التوزيع:

إن موقع موردي الخدمة وكيفية الوصول إليهم تعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات. إن كيفية الوصول إلى موردي الخدمة لا تختص فقط بعملية

الوصول المادي وإنما تشمل أيضاً وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى. وعليه، فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة (مثلاً وكلاء السفر) وتغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة.

## 4- الترويج:

يدرج الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، النشر والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي. هذه العناصر هي عناصر تقليدية، ويحتاج مدير تسويق الخدمات إلى تضمين مزيجه الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحاً مثل الناس، والدليل المادي وعملية تقديم الخدمة.

## 5- الناس:

يضمن (Broden) في نموذجه التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس فقط تحت تسمية البيع الشخصي. وقد فشل (Broden) في تضمين جانبين مهمين جداً من عنصر (الناس)، وهذين الجانبين هما:

أ. إن الناس الذين يؤدون دوراً إنتاجياً أو تشغيلياً في مؤسسات الخدمة (مثل الكتبة في البنك أو الطهاة في المطعم يشكلون جزءاً مهماً من منتج الخدمة، بل هم يساهمون أيضاً في إنتاج الخدمة، مثلهم تماماً مثل مندوبي البيع. ومن الصفات أو السمات المميزة في كثير من مؤسسات الخدمة. أن الموظفين التشغيليين يقومون

بأدوار مزدوجة. فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة. إن طريقة إنجاز الخدمة أو أسلوب أدائها يعد حاسماً بالنسبة لبيع الخدمة تماماً كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي.

وفي هذا السياق، فإن إدارة التسويق تكون معنية بشكل واضح بالجوانب التشغيلية للأداء. وفي التأثير أيضاً على عملية السيطرة على جوانب معينة من جوانب العلاقة بين المستفيدين من الخدمة والقائمين على تقديمها. إن الدور الحيوي الذي يلعبه القائمون على تقديم الخدمة، خصوصاً في عمليات الاتصال الشخصي العالي يعني أن على إدارة التسويق أن تعير اهتمامها خاصاً لقضايا اختيار العاملين، وتدريبهم، وحفزهم ورقابتهم.

ب. إن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم تعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات. إن إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل المستفيدين الآخرين. فسلوك نزلاء فندق معين، أو رواد مطعم معين قد يؤثر على شكل وجودة الخدمة المقدمة. إلا أن المشكلة التي تواجه المديرين في حالات كهذه تكمن في صعوبة السيطرة على طبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين المستفيدين، وبالتالي صعوبة إدارة أو تسيير هذه العلاقات.

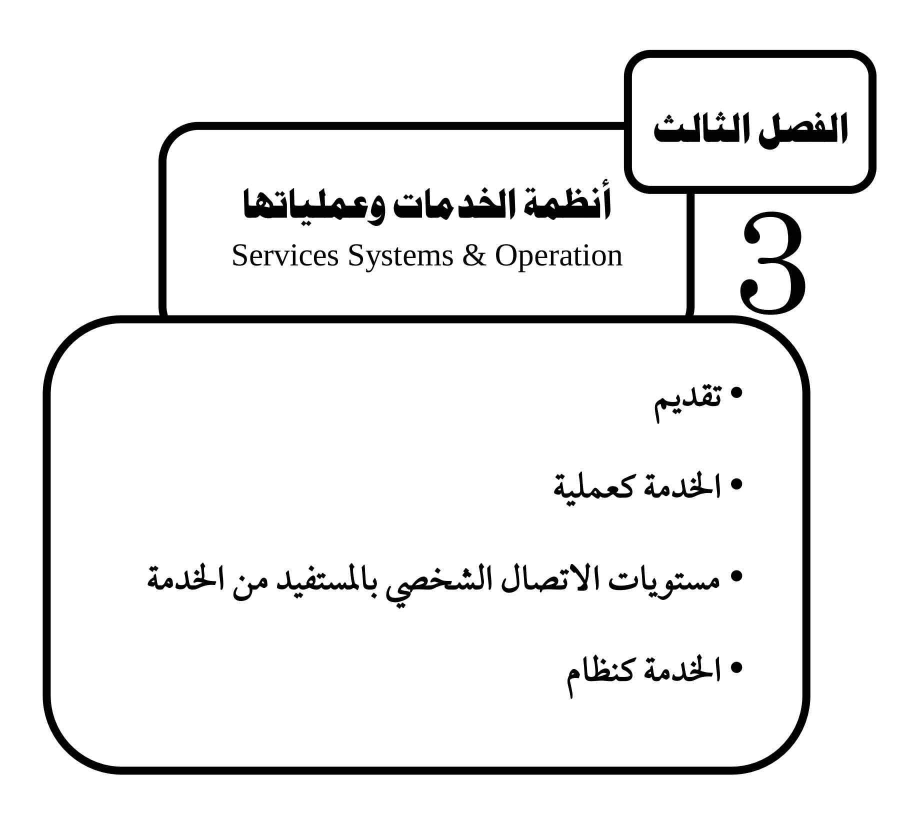
## 6- الدليل المادي (البيئة المادية):

لا يوجد إلا القليل جداً من الخدمات الصرفة أو المطلقة التي لا يلعب الدليل المادي دوراً في عملية التبادل في السوق. وعليه، فإن مكونات الدليل المادي المتوفر سوف تؤثر في أحكام المستفيدين حول مؤسسة الخدمة المعنية. ويتضمن الدليل

المادي عناصر مثـل البيئـة الماديـة (الأثـاث، واللـون، والـديكور، والضوضـاء)، والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلاً السيارات التـي تسـتخدمها شركـة لتـأجير السـيارات)، وأشـياء ملموسـة أخـرى (مثـل الشـارات التعريفيـة التـي تستخدمها شركات الطيران على عفش المسافرين للتعريف بها) وغيرها.

## 7- عملية تقديم الخدمة:

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعـد حاسـمة بالنسـبة لمؤسسـات الخدمة. إن عملية تقديم تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجـراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة لضمان تقديم الخدمـة إلى المسـتفيدين. كـما تشـتمل هـذه العمليـة عـلى نشـاطات "وبروتوكـولات" أخـرى، مثـل المكننـة، وتـدفق النشاطات، وحرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقـائمين عـلى تقـديم الخدمـة، وكيفية توجيه المستفيدين وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.



# الفصل الثالث

3

## أنظمة الخدمات وعملياتها

Services Systems & Operation

- تقديم
- الخدمة كعملية
- مستويات الاتصال الشخصي بالمستفيد من الخدمة
- الخدمة كنظام

## تقديم

سنتناول في هذا الفصل أنظمة الخدمة وعملياتها التي تسلط الضوء على مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة، وذلك في محاولة لفهم وإدراك طبيعة وأبعاد الاستراتيجيات التي يلجأ مسوقو الخدمات إلى وضعها لتحقيق الأهداف لمنشودة لطرفي المعادلة (المستفيد ومورد الخدمة). كما أن هذه الأنظمة والعمليات تفيد في تفسير طبيعة وأهداف ومسارات العلاقات التفاعلية المتبادلة ما بين هذين الطرفين وصولاً لتقديم أفضل الخدمات، وبأقل التكاليف الممكنة. فهي أدوات من شأنها تمكين منظمات الخدمة من إدارة نشاطاتها بفاعلية عالية وكفاءة مشهورة.

ولكي نكون على إطلاق تام ودقيق وأكيد على خصوصيات الخدمة كتجربة بالنسبة للمستفيد في إطار هذه الأنظمة والعمليات، فإن الضرورة تقتضي أن ننظر إلى الخدمة باعتبارها عملية وليست شيئاً مادياً (Service as Process). ففي كثير من الحالات، فإن المستفيدين أنفسهم غالباً ما يشكلون المدخلات (Inputs) عندما يدخلون طوعياً إلى النظام ليتم تحويلهم من قبل مورد الخدمة إلى مخرجات (Outputs). فالمخرجات هنا هم الزبائن الذين استفادوا من الخدمات التي يحرص مزودو الخدمة على تقديمها لزبائنهم.

ولتوضيح ذلك، دعنا نتعمق قليلاً في هذا الموضوع بالذات.

## أولاً: الخدمة كعملية Service as a Process

بإمكاننا فهم وإدراك الخدمة كعملية بشكل أوضح وأعمق من خلال تشخيص أربع فئات من الخدمة حسب درجة أو مستوى تفاعل مورد الخدمة أو

مزودها مع المستفيد، أو بعبارة أخرى حسب درجة أو مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة وهذه الفئات هي:

**1. خدمات معالجة الناس** People Processing

وتحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي. وعليه، فإن الخدمة تتطلب الحضور المادي للمستفيد لكي يحصل على الخدمة.

**2. خدمات معالجة الممتلكات** Possession Processing

وتحدث عندما يطلب المستفيد من المؤسسة الخدمية أن تقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه بالذات وإنما تكون موجهة إلى ممتلكات مادية. في هذه الحالة، فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية تقديم الخدمة.

**3. خدمات المثير العقلي** Mental Stimulus Processing

تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة إلى عقول وأذهان المستفيدين. ولهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة. وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية.

**4. خدمات معالجة المعلومات** Information Processing

تتألف من إجراءات أو أعمال غير ملموسة موجهة لممتلكات المستفيدين (أو لموجوداتهم غير الملموسة).

وسنحاول تسليط الضوء بالتفصيل الآن على هذه الأنواع الأربعة من عمليات الخدمة الجوهر.

**1. خدمات معالجة الناس:**

منذ أقدم العصور والناس يبحثون عن خدمات موجهة إليهم بالذات، مثل خدمات نقلهم وتغذيتهم وإطعامهم وإسكانهم ورعايتهم صحياً، وتجميلهم، وللحصول على مثل هذه الخدمات، فإن على المستفيدين أن يدخلوا نظام الخدمة بشكل مادي ملموس. فإذا كنت ترغب بالانتفاع بخدمة موجهة إليك (خدمة معالجة الناس) فإن عليك أن تكون مستعداً لتمضية بعض الوقت بشكل فاعل للتعامل مع عملية تقديم الخدمة إن مستوى المشاركة المطلوب من قبل المستفيدين في عملية إنتاج الخدمة قد يتراوح ما بين صعود الباص لمدة خمس دقائق، إلى الرقود في المستشفى لفترة طويلة لغرض العلاج، وما بين هذين الطرفين، توجد نشاطات مثل طلب وجبة طعام بالهاتف أو تناول وجبة سريعة في مطعم، أو حلاقة الشعر أو غسله وتجفيفه وتصفيفه، أو قضاء ليلتين في فندق.

ومن الضروري أن يفكر المديرون بالعمليات التشغيلية للخدمة والنتائج المترتبة عليها في إطار ما يحصل فعلاً للمستفيد (أو أية أشياء أخرى تتم معالجتها) لأن هذا يساعدهم على تشخيص المنافع التي تم إنتاجها. كما أن دراسة العمليات التشغيلية ونتائجها تساعد في تشخيص بعض التكاليف غير المادية المترتبة على الحصول على الخدمة- مثل الوقت، والجهد المادي والذهني المبذول، وحتى الألم أو الخوف. فالمستفيد من الخدمة هنا يكون على اتصال وثيق

بمورّد الخدمة، ولهذا فإن من السهل على مورّد الخدمة التعرّف على انفعالات ومشاعر المستفيد، والتفاعل معها .

**2. خدمات معالجة الممتلكات:**

غالباً ما يطلب المستفيدون من مؤسسة الخدمة توفير المعالجة ليس لأنفسهم وإنما لممتلكات مادية- والتي قد تتراوح ما بين بيت إلى سياج، وما بين سيارة إلى حاسوب، أو ما بين بدلة إلى كلب . إن خدمات معالجة الممتلكات متنوعة وكثيرة وتشمل نشاطات مثل التنظيف، وصيانة السيارات، والتخزين، والديكور والتصميم، والتأثيث. وتهدف هذه الخدمات إلى تحسين ممتلكات المستفيدين أو إطالة عمرها أو زيادة فعاليتها أو إحيائها الخ. وهناك خدمات أخرى لمعالجة الممتلكات مثل تجارة الجملة وتجارة التجزئة، ونقل الأثاث، وتأثيث الحدائق، والتخلص من النفايات وما شابه ذلك.

وتكون مشاركة المستفيدين في إنتاج الخدمة في هذا النوع من الخدمات أضعف أو أقل شأناً بالمقارنة مع الخدمات الموجهة لمعالجتهم بشكل خاص، باعتبار عدم وجود حاجة حقيقية بالمقارنة مع الخدمات الموجهة لمعالجتهم بشكل خاص، باعتبار عدم وجود حاجة حقيقية لدخولهم إلى "مصنع الخدمة" بمعية ممتلكاتهم التي تمر بمرحلة المعالجة. فالمستفيد لا يدخل في الغالب إلى ورشة تصليح السيارات لمتابعة تصليح سيارته أولاً بأول، وإنما يكتفي بإيداعها لدى الاستعلامات أو مركز التصليح لتأخذ دورها في الصيانة. إن دور المستفيد في مثل هذا النوع من الخدمات يقتصر على طلب الخدمة، وشرح المشكلة، ودفع

قائمة الحساب (الفاتورة). وإذا كانت السلعة المراد صيانتها متنقلة (أو يسهل نقلها) مثل ثلاجة أو مجمدة أو تلفزيون، فإن للمستفيد الخيار إما بنقلها بنفسه إلى ورشة الصيانة، أو الطلب من الورشة المجيء لنقلها أو صيانتها في موقعها، وبالعكس، في حالة كون السلعة غير قابلة للنقل، فإن مؤسسة الخدمة تأتي إلى حيث المستفيد لتقوم بواجب الصيانة أو التركيب.

إن عملية الخدمة الفعلية في هذا النوع من المعالجات قد تشتمل على مكافحة حشرة الأرضة في المنزل، أو تقطيع الأشجار في حديقة، أو تنظيف بدلة، أو نصب برامجيات في حاسوب أو ما شابه ذلك. إن المخرجات في كل حالة (إذا ما تم أداء العمل بشكل مرض) ينبغي أن تكون الحل المرضي لمشكلة معينة تواجه المستفيد أو تساهم في تعزيز وتحسين خدمة معينة

### 3. خدمات معالجة المثير العقلي:

تشتمل الخدمات التي تتفاعل مع عقول وأذهان المستفيدين على التعليم، الأخبار، والمعلومات، والاستشارات الاحترافية، والترفيه، وبعض النشاطات الدينية، هذه الخدمات تكون قادرة على ملامسة عقول وأذهان الناس وتكون لها القدرة على تشكيل الاتجاهات والمواقف وبالتالي تغيير السلوك. وهكذا، فعندما تكون الاستجابة الذهنية للمستفيد عالية أو إذا كان بالإمكان ملامسة عواطفه بقوة، فإن من الممكن والحالة هذه انتهاج أساليب إثارة العواطف للتأثير في سلوكه.

تتطلب فاعلية هذا النوع من الخدمات كشرط أن يكون المستفيد على استعداد للتفاعل مع الخدمة ذهنياً أو عاطفياً وليس بالضرورة أن يكون المستفيد من هذا

النوع من الخدمات حاضراً بشكل مـادي في "مصـنع الخدمـة"- فقـط يتطلـب الأمر منه أن يكون حاضراً بذهنه وعقلـه ومشـاعره مـن خـلال التواصـل مـع المعلومات أو التعامل معها.

إن خدمات الترفيه والتدريس، والخدمات الدينية وما شابهها غالباً مـا تقـدم وجهاً لوجه، حيث يكون المستفيدون حاضرين مادياً (بأنفسهم) في نفس مكـان تقديم الخدمة. وفي مثل هذه الحالات، يجـد المـديرون أنفسـهم يشـاركون نفـس التحديات التي يواجهها أقرانهم من المديرين في خدمات معالجـة النـاس. لكـن خدمات معالجة المثير العقلي يمكن بثها وإيصـالها إلى المسـتفيدين المتواجـدين في مناطق بعيدة أو نائية من خلال قنوات الاتصالات السلكية واللاسلكية. وبما أن المحتوى الجوهري يستند على المعلومات (سواء كانت موسيقى، أو أصوات، أو أشكال مرئية)، فإن هذا النوع من الخدمة يسهل تحويلـه إلى رمـوز أو علامـات، على أشرطة مرئية أو كاسيتات أو أقـراص ممغنطـة أو مضـغوطة، والتـي يمكـن تغليفها وتعبئتها تمهيداً لتسويقها كأي سلعة مادية.

**4. خدمات معالجة المعلومات:**

لقد سـاهم الحاسـوب في تثـوير عمليـة معالجـة المعلومـات، لكـن لـيس جميـع المعلومات تُعالج عن طريق الآلة: فالمحترفون في مجالات الحياة المختلفة يركنـون إلى عقولهم، بالإضافة إلى استخدام الآلات الحديثة المتطورة مثل الحاسوب والانترنت.

إن المعلومات هي أكثر أشكال الخدمة لا ملموسية. لكن المعلومات غالباً مـا يتم تحويلها إلى شكل مـادي، مثـل الخطابـات، والتقـارير والكتـب والأشرطـة

والأقراص وغيرها. ومن بين الخدمات ذات الاعتمادية العالية على المعالجة الفعالة نذكر، الخدمات المالية، والمحاسبة، والقانون، وبحوث التسويق، والاستشارات الإدارية، والتشخيص الطبي، ومجموعة أخرى كبيرة من الخدمات الاحترافية.

إن مدى مشاركة المستفيد في هذا النوع من الخدمات غالباً ما يتحدد بشكل كبير من خلال التقاليد والرغبة الشخصية لمواجهة المورّد وجهاً لوجه، بدلاً من الاعتماد على العملية التشغيلية. ويمكن القول بشكل محدد أنه لا توجد ضرورة ملحة للاتصال الشخصي في صناعات مثل الصيرفة والتأمين. إن عملية تقديم الخدمة على أساس معالجة الناس (People Processing) غالباً ما يكتنفها التعقيد لأنها تحتاج إلى مهارات عالية قد لا تكون متوفرة لدى معظم مؤسسات الخدمة. فلماذا نجبر المستفيد على دخول "مصنع الخدمة" إن لم يكن هناك حاجة فعلية أو ضرورة لذلك؟ ولهذا تفضل كثير من المؤسسات تقديم خدماتها عن طريق الهاتف أو الفاكس أو الإنترنت.

وهناك من يفضل اللقاء وجهاً لوجه مع العملاء (مثل المحامين والأطباء المستشارين وأساتذة الجامعات ...الخ) باعتبار أن ذلك يشعرهم بأنهم يتعلمون من خبرات بعضهم البعض. لكن العلاقات الشخصية الناجحة والمثمرة، المبنيّة على أساس من الثقة، تتحقق كما يقول (Christopher) من خلال الاتصالات الهاتفية.

**الجدول 3-1**

**يوضح كيفية فهم طبيعة الخدمة من خلال المعالجات سابقة الذكر**

ما هي طبيعة الخدمة المقدمة؟ من هو المستفيد المباشر / أو الجهة المستفيدة من الخدمة

| | **الناس**<br>**People** | **الممتلكات**<br>**Possession** |
|---|---|---|
| **أعمال ملموسة**<br>**Tangible Actions** | **خدمات موجهة صوب**<br>**أجسام الناس** | **خدمات موجهة صوب**<br>**الممتلكات المادية** |
| | نقل المسافرين<br>الرعية الصحية<br>السكن<br>صالونات التجميل<br>العلاج الطبيعي<br>مراكز اللياقة البدنية<br>المطاعم / المقاهي<br>صالونات الحلاقة<br>خدمات الفن | نقل البضائع<br>الصيانة والتصليح<br>التخزين<br>تجارة التجزئة<br>التنظيف (دراي كلين)<br>تعبئة الوقود<br>جمع وتدوير النفايات |
| **إعمال غير ملموسة**<br>**Intangible Actions** | **خدمات موجهة صوب**<br>**أذهان وعقول الناس** | **خدمات موجهة صوب أصول**<br>**غير ملموسة** |
| | الإعلان<br>الترفيه / الفنون<br>الإذاعة والتلفزيون<br>خدمات إعلامية<br>حفلات موسيقية<br>التعليم | المحاسبة<br>الصيرفة<br>معالجة البيانات<br>الخدمات القانونية<br>البحوث<br>استشارة براجيات |

## ثانياً: مستويات الاتصال الشخصي بالمستفيد من الخدمة

Levels of Customer Contact

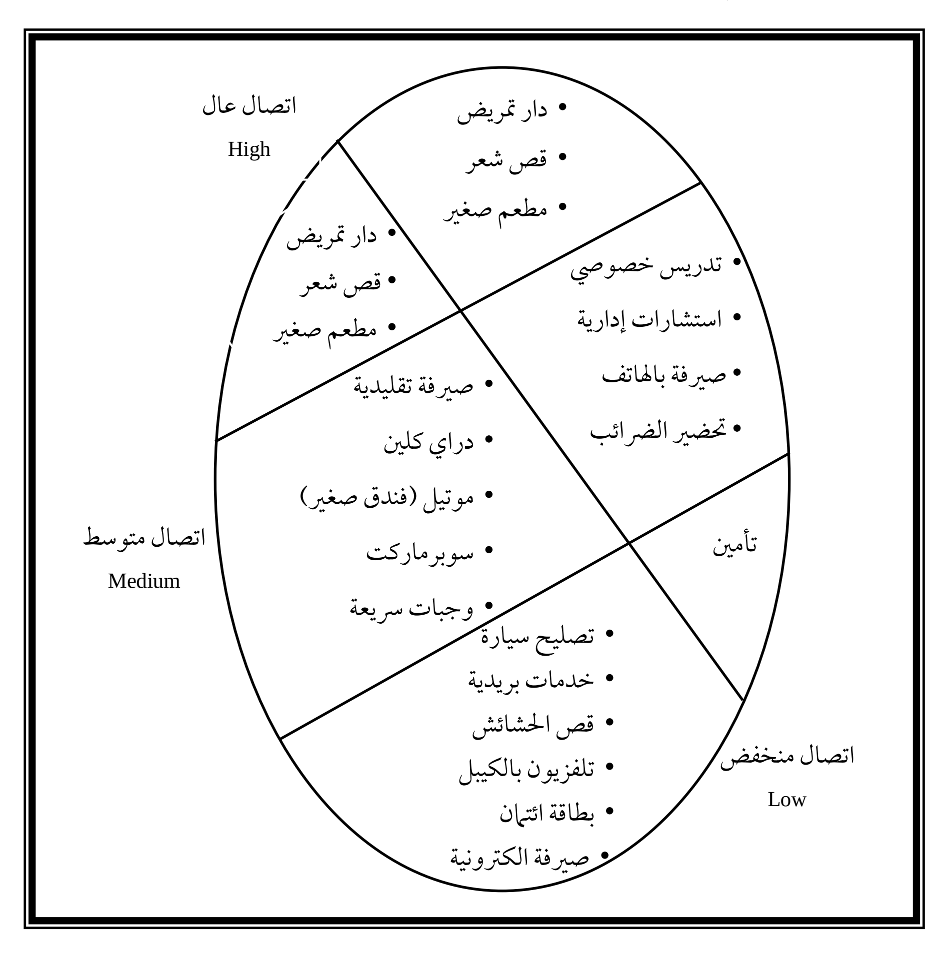
إن آلية الخدمة كعملية لا تكتمل إلا بمعرفة درجة أو مستوى اتصال المستفيد بأنظمة تقديم الخدمة. فالتصنيفات الأربعة سابقة الذكر تصف جانباً واحداً مهماً من هذه الآلية. بمعني أنها تصف الحد الأدنى من مستوى الاتصال الشخصي المطلوب فعلياً للحصول على الخدمة حالة بحالة.

وفي الواقع، فإن كثيراً من مؤسسات الخدمة تدير أنظمة خدمية تتطلب لنجاحها مستوى من المشاركة المادية يفوق بكثير ما هو معروف نظرياً، آخذين بنظر الاعتبار طبيعة عملية الخدمة موضوع النقاش. فالبنوك التقليدية ما زالت تتوقع من عملائها زيارة فروعها شخصياً للحصول على الخدمات المصرفية المطلوبة، برغم أن التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بثورة تكنولوجيا المعلومات قد سمحت للبنوك بتقديم خدمات مصرفية آلية دون الحاجة للحضور المادي للعميل.

ومن أجل التعرف على كامل مكونات الخدمة كعملية، وبغية تكوين فهم أفضل لخبرات المستفيد مع الخدمة، ومستوى اتصاله بهذه الخدمة، فإننا سوف نقسم الخدمات استناداً إلى مستويات اتصال المستفيد بها، وهذه المستويات هي:

1. مستوى الاتصال الشخصي العالي — High contact
2. مستوى الاتصال الشخصي المتوسط — Medium contact
3. مستوى الاتصال الشخصي المنخفض — Low contact

إن هذه المستويات الثلاثة من الاتصال تصف اتصال المستفيد ليس فقـط مـع مورّد الخدمة وإنما أيضاً مع البيئة المادية للخدمة، وذلك لكي يحصل المستفيد على الخدمة المطلوبة. ويوضـح الشـكل (3-1) بعـض الأمثلـة المتعلقـة بمسـتويات الاتصال الشخصي بالمستفيد من الخدمة.




**الشكل (3-1)**

**مستويات اتصال المستفيد مع المؤسسة الخدمية**

وسنحاول تسليط الضوء على كل مستوى من هذه المستويات:

### 1. خدمات ذات اتصال شخصي عال High contact services

وهي خدمات يتطلب الحصول عليها أن يقوم المستفيد بنفسه بزيارة موقع تقيم الخدمة (مصنع الخدمة)، وأن يشارك المعنيين بتقديم الخدمة بشكل فاعل لكي يحصل عليها. إن جميع خدمات معالجة الناس (باستثناء تلك التي تورد إلى المنازل) تقع ضمن هذه الفئة.

### 2. خدمات ذات اتصال شخصي متوسط Medium-contact services

هذه الخدمات لا تتطلب من المستفيد إلا درجة محدودة من المشاركة مع موردي الخدمة. ففي هذا النوع من الخدمات، يقوم المستفيد بزيارة موقع تقديم الخدمة (أو أن نقدم الخدمة يقوم بزيارة المستفيد في المنزل أو أي موقع ثالث تابع للمورد). إلا أن المستفيد في هذا النوع من الخدمات لا يبقى لحين إنجاز الخدمة، كما أنه لا يشارك كثيراً مع مورد الخدمة أو المعنيين بتقديم الخدمة. إن غرض الاتصال في هذه الحالة يكون محدوداً في إطار التعرف على مورد الخدمة، التعريف بالمشكلة وجهاً لوجه، تسليم ممتلكات مادية مطلوب معالجتها، والتقاطها بعد تقديم الخدمة المطلوبة لها، أو فقط لدفعه الفاتورة. وتقع ضمن هذه الفئة أيضاً عمليات خدمة النفس البسيطة، والتي ينبغي على المستفيد أن يكون حاضراً بنفسه لتشغيل آله تعود الخدمة أو مرتبة به.

### 3. خدمات ذات اتصال شخصي منخفض Low-contact services

إن هذا النوع من الخدمات لا يتطلب مشاركة مادية أو فعلية ما بين المستفيدين ومقدمي الخدمة وبدلاً عن ذلك، فإن المشاركة تتم عن بعد من خلال

قنوات التوزيع المادي أو الإلكتروني وهو اتجاه آخذ بالتزايد والشعبية في المجتمعات المتقدمة التي تعير اهتماماً خاصاً لراحة المستفيد. وتقع ضمن هذه الفئة خدمات معالجة المثير العقلي مثل الموسيقى عبر الإذاعة وخدمات معالجة المعلومات (مثل التأمين). كما تقع ضمن هذه الفئة أيضاً خدمات معالجة الممتلكات التي تتطلب فيها المادة المطلوبة تقديم خدمة لها كالشحن إلى موقع تقديم الخدمة، أو تعريض المادة إلى خدمات الصيانة عن بُعد إلكترونياً (كما هو الحال في التعامل مع مشاكل البرامجيات).

وأخيراً، فإن كثيراً من الخدمات التي كانت تتطلب في السابق مشاركة عالية، قد تم تحويلها إلى فئة المشاركة المنخفضة، حيث بدأ اهتمام المستفيدين بالتسوّق من خلال الكتالوجات، والتعامل مصرفياً بالهاتف، أو من خلال الانترنت، يتزايد بتقدم التكنولوجيا وثورة المعلوماتية.

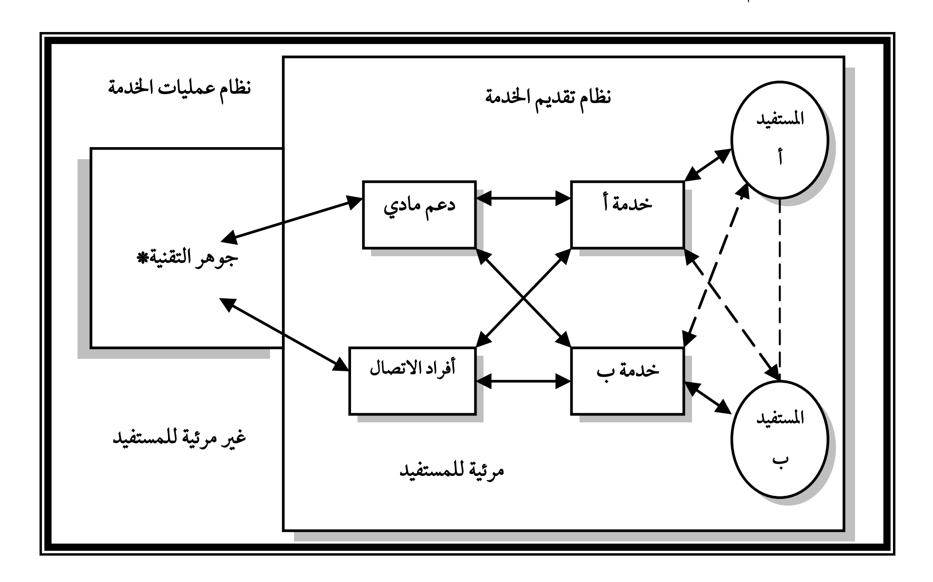
## ثالثاً: الخدمة كنظام Service as a system

يمكن اعتبار مؤسسة الخدمة بمثابة نظام عمليات خدمية (Service operations)، حيث تتم عملية معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة، وتقديم الخدمة أو ايصالها (Service delivery)، حيث تحصل عملية تجميع عناصر الخدمة وتسليم الخدمة للمستفيد (المخرجات).

إن بعض الأجزاء المكونة لهذا النظام تكون مرئية أو واضحة للمستفيدين بينما أجزاء أخرى منه قد لا تكون معروفة إطلاقاً من قبل المستفيدين.

ويلجأ بعض كُتّاب التسويق إلى استخدام مصطلحات مثل "المكتب الأمامي" (Front office) و"المكتب الخلفي" (Back office) للإشارة إلى الأجزاء المرئية وغير المرئية للعملية الخدمية.

ويتحدث آخرون عن "المسرح الأمامي" (Front stage) و"المسرح الخلفـي" (Back stage)، مستعيرين مصطلحات من المسرح، للتأكيد على أن الخدمـة هـي أداء (Performance)، تماماً كالأداء المسرحي، ويوضح الشـكل (3-2) مفهـوم الخدمة كنظام.




تفاعلات مباشرة

تفاعلات ثانوية

• تُعبر التقنيـة عـن مجموعـة الأدوات والأسـاليب والعمليـات التـي تسـتخدم لتحويـل مدخلات المنظمة إلى مخرجات.

**الشكل (3-2): مفهوم الخدمة كنظام**

وسنحاول على الصفحات التالية تسليط الضوء على عناصر مفهـوم الخدمـة كنظام، وهذه العناصر هي:

## 1. نظام عمليات الخدمة Service Operations System

كما هو في المسرح، يمكن تقسيم العناصر المرئية لنظام عمليات الخدمة إلى عناصر مرتبطة بالممثلين (أو موردي الخدمة)، وأخرى مرتبطة بخشبة وأجواء المسرح (أو المعدات والتركيبات والوسائل المادية). إن ما يحصل خلف المسرح لا شأن للمستفيدين أو رواد المسرح به.

وكأي جمهور، فإن المستفيدين يقيّمون "الإنتاج" في ضوء تلك العناصر التي يتعايشون ويتفاعلون معها خلال عملية الخدمة، وأيضاً في ضوء نتائج الخدمة المدركة.

وبالطبع، إذا ما أخفق العاملون وراء المسرح في أداء مهامهم بشكل صحيح، فإن هذا سوف يؤثر بشكل واضح على المستفيدين، فمثلاً، قد يكتشف القائمون على خدمة الزبائن في المطعم أن بعض الوجبات غير متضمنة في قائمة الطعام، لأن القائمين على شراء المواد الغذائية قد نسوا أن يذهبوا إلى سوق السمك في صباح ذلك اليوم، أو أن الطعام قد تم إعداده بشكل غير مرضٍ لأن القائمين على ضبط أفران الطبخ لم ينظموا درجات حرارة الأفران.

إن نسبة عملية الخدمة المرئية من قبل المستفيد في إجمالي الخدمة تتباين طبقاً لطبيعة الخدمة. فالخدمات ذات الاتصال الشخصي المباشر العالي تتطلب حضور الشخص المستفيد من الخدمة بنفسه إلى موقع تقديم الخدمة. إن المستفيد في هذه الحالة يدخل "مصنع الخدمة"، إلا أنه قد لا يرى كل شئ. فقد تكون هناك جوانب غير مرئية بالنسبة له. وبالضد، فإن الخدمات ذات الاتصال الشخصي-المتوسط، تحتاج إلى مشاركة متواضعة جداً من جانب المستفيد.

أما الخدمات ذات الاتصال الشخصي- المنخفض فإنها تقلص من درجة اتصال المستفيد بمورد الخدمة، وعليه فإن الجزء الأكبر من الخدمة (أو من نظام عمليات الخدمة) لا يكون مرئياً للمستفيد (فالعمليات تحدث خلف أو وراء المسرح). أما العناصر المرئية هنا فهي تقتصر- عادة على الاتصالات البريدية والسلكية واللاسلكية الأخرى.

## 2. نظام تقديم الخدمة Service Delivery System

يتعلق نظام تقديم الخدمة بـ أين، ومتى يتم تقديم الخدمة للمستفيد. وكما هو موضح في الشكل السابق، فإن هذا النظام لا يتضمن فقط العناصر المرئية لنظام تشغيل الخدمة (مثل الدعم المادي والأفراد)، وإنما يستلزم أيضاً التعرض لمستفيدين آخرين.

تقليدياً، فإن التفاعل ما بين موردي الخدمة والمستفيدين هو تفاعل وثيق إلا أنه لأسباب تتعلق بفاعلية وكفاءة التشغيل وكذلك براحة المستفيد نفسه، فإن بعض الناس الذين يبحثون عن خدمة لا تتطلب حضورهم المادي، يجدون بأن حجم أو درجة الاتصال المباشر مع مؤسسة الخدمة، بدأ يتقلص. باختصار، فإن العناصر المرئية في نظام عمليات الخدمة بدأت تتقلص بتغيّر نظام تقديم الخدمة، وتحول الخدمة من مستويات الاتصال الشخصي العالي إلى مستويات الاتصال الشخصي المنخفض.

إن تقديم الخدمات إلكترونياً غالباً ما يوفر راحة للمستفيد بالمقارنة مع الاتصال وجهاً لوجه. إن معدات الخدمة الذاتية، مثل محطة تعبئة الوقود

أوتوماتيكياً، أو الصراف الآلي، متوفرة اليوم على مدار الساعة في مواقع كثيرة. إلا أن هناك مساوئ محتملة. فالمستفيد أحياناً يجد أن التحول من الخدمات الشخصية إلى الخدمة الذاتية مربكاً ومقلقاً. ولهذا فإن تنفيذ مثل هذا التحوّل يتطلب حملة توعية واسعة النطاق للتخفيف من إرباك وقلق المستفيدين، علاوة على تقديم بعض الحوافز الترويجية لتشجيعهم على القبول بفكرة التغير من الخدمة الخاصة إلى الخدمة الذاتية.

ومن خلال استعارة بعض المصطلحات المسرحية، فإن الفرق بين تقديم خدمة ذات اتصال شخصي عالي وأخرى ذات اتصال شخصي- منخفض وهو أشبه ما يكون بالفرق بين مسرحية تعرض بشكل مباشر على الجمهور على خشبة المسرح، وبين دراما كُتبت خصيصاً للبث من خلال الإذاعة. ويعود سبب ذلك إلى حقيقة أن المنتفعين بالخدمات ذات الاتصال الشخصي المنخفض عادة ما لا يرون "مصنع الخدمة" حيث يتم إنجاز أو إنتاج الخدمة. وفي أفضل الحالات، فإن هؤلاء المنتفعين يتحدثون مع مورد الخدمة (حَلّالْ المشكلة) بالهاتف.

وعندما تتم عملية تقديم الخدمة من خلال قنوات إلكترونية غير شخصية، مثل الصراف الآلي أو الحاسوب أو الهاتف الإلكتروني، فإنه والحالة هذه لا يوجد مسرح لتقديم مسرحية للجمهور. وتحاول بعض الشركات التعويض عن ذلك من خلال منح أسماء للآلات، أو تسيير موسيقى مسجلة، أو نصب أشكال متحركة ذات ألوان جذابة على الحاسوب. إلا أن المستفيدين قد لا يقدّرون وسائل التحايل هذه.

فليس الجميع مرتاحين من الاتجاه نحو تقديم خدمات ذات اتصال شخصي منخفض. ولهذا السبب تسعى كثير من مؤسسات الخدمة إلى تقديم عدة خيارات لعملائها. مثلاً، بعض البنوك تقدم حزمة من الخيارات المتعلقة بتقديم خدماتها المصرفية للعملاء. دعنا نستعرض بعض هذه الخيارات:

1- زيارة العميل للبنك شخصياً لإتمام عمليات التعامل المصرفي.

2- قيام العميل باللجوء إلى خدمات الصراف الآلي.

3- قيام العميل بإتمام عمليات التعامل المصرفي عن طريق الهاتف.

4- قيام العميل بالتعامل المصرفي باستخدام الحاسوب في المنزل أو اللجوء إلى الإنترنت.

في كل حالة من هذه الحالات، ما هي العوامل التي توضح تفضيلات العميل؟ هل أن هذه التفضيلات تختص بنوع معين من التعاملات التي يرغب العميل بإجرائها أو بعنصر وضعي مثل الجو أو وقت التعامل؟ هل أن العميل يتأثر بمشاعره الطيبة تجاه التعامل أو مشاعره السيئة مثلاً؟

لقد ارتبطت مسؤولية تصميم نظام تقديم الخدمة بمديري التشغيل أو العمليات لكن الضرورة تقتضي اليوم أن يدخل التسويق من أوسع أبوابه في هذا المضمار بالذات، باعتبار أن الفهم الجيد لاحتياجات ومشاكل المستفيدين يعد مهماً إذا ما أريد للنظام أن يكون فاعلاً وكفوءاً. كما أن التعامل مع المستفيدين، خصوصاً في مجالات مثل صناعة المصارف، وصناعة الضيافة، يتطلب دراسة متأنية لسلوك المستفيدين من خدمات هذه الصناعات، وهي مسؤولية يقع جزء

كبير منها على عاتق رجل التسويق، وليس على مدير عمليات الخدمة فقط. وسنحاول في الفصول القادمة تسليط مزيد من الضوء على هذه الموضوعات المهمة.

## 3. نظام تسويق الخدمة Service Marketing System

توجد عناصر أخرى تساهم أيضاً في عملية تكوين صورة في ذهن المستفيد عن مؤسسة تقديم الخدمة (أو المؤسسة الخدمية). ومن أبرز هذه العناصر نذكر الآتي:

1- الجهود الاتصالية لإدارات الإعلان والمبيعات في المؤسسة.

2- النداءات الهاتفية والرسائل الصادرة من إدارة الأفراد (الجهة المعنية بتقديم الخدمات لجمهور المستفيدين).

3- الفواتير الصادرة عن قسم الحسابات في المؤسسة.

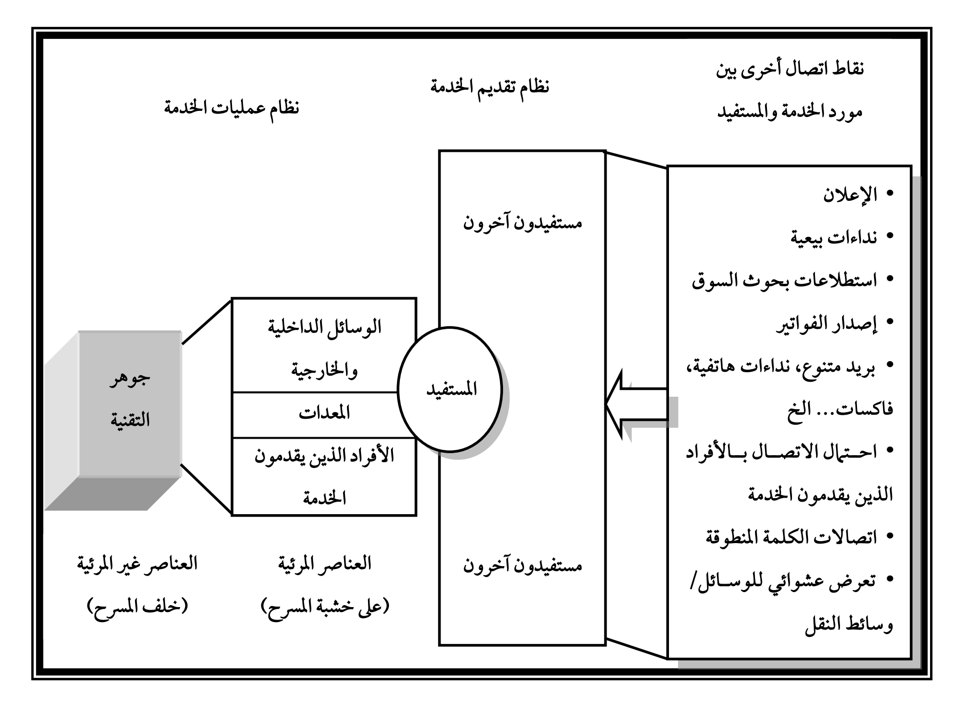
4- الدعاية والنشر في وسائل الإعلام المختلفة.

5- اتصالات الكلمة المنطوقة (Word-of-mouth communications).

6- المشاركة في دراسات بحوث السوق (حيث يتم استطلاع آراء المستفيدين).

إن هذه العناصر مجتمعة، بالإضافة إلى تلك العناصر المتضمنة في نظام تقديم الخدمة والتي سبق الإشارة إليها، تشكل ما يسمى بنظام تسويق الخدمة (Service Marketing System). وفي جوهره، يمثل هذا النظام مختلف الطرق والحالات التي قد يواجهها المستفيد، أو يعرف بها، حول مؤسسة الخدمة المعنية.

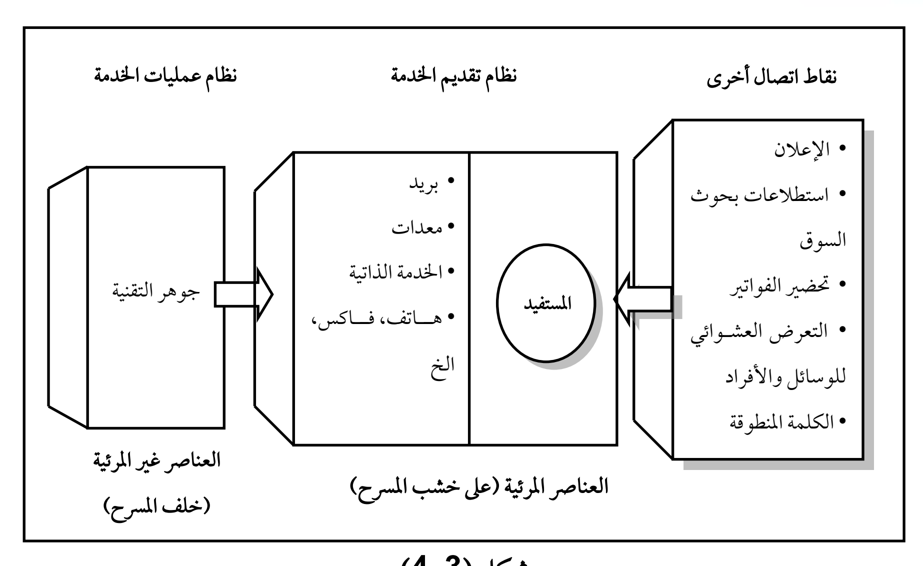
وبما أن الخدمات هي في طبيعتها تجريبية، فإن كل عنصر من هذه العناصر يقدم مفتاحاً أو جواباً حول طبيعة وجودة الخدمة. إن عدم الاتساق بين عناصر النظام المختلفة قد يضعف مصداقية مؤسسة الخدمة في نظر المستفيدين. الشكل (3-3) يمثل نظام تسويق خدمة ذات اتصال شخصي عالي. إن أبعاد وهيكلية نظام تسويق الخدمة تتباين بشكل كبير من مؤسسة خدمية إلى أخرى وذلك اعتماداً على حجم أو أهداف أو توجهات المؤسسة أو طبيعة الخدمات المقدمة.




**شكل (3-3)**

**نظام التسويق لخدمة ذات اتصال مباشر عالٍ**

أما الشكل (3-4) فهو يوضح كيف أن الصورة تتغير عندما نتعامل مع خدمة ذات اتصال شخصي منخفض.




**شكل (3-4)**

**نظام تسويق خدمة ذات اتصال منخفض**

من خلال استعراض هذين النموذجين، تؤكّد على ضرورة أن يدرك مديرو التسويق أن الطريقة التي يدرك فيها المستفيدون المؤسسة الخدمية (أي النظرة المدركة للمستفيد حول المؤسسة) هي التي تحدد القرارات التي تتخذها المؤسسة حول اختيار نوع معين من الخدمة دون غيره.

الجدول (3-2) يصنّف ويوجز كل من العناصر الرئيسية الملموسة، وكذلك عناصر الاتصال التي يتعرض لها المستفيدون عندما يقررون شراء الخدمة (فالعناصر الملموسة تكون قليلة جداً في حالة الخدمات ذات الاتصال الشخصي المنخفض). إن هذه القائمة نظام تسويق الخدمة لنوع معين من المستفيدين الذين يستخدمون الخدمة.

**الجدول (3-2)**

**العناصر الملموسة والمكونات الاتصالية في نظام تسويق الخدمة**

**1. القائمون على تقديم الخدمة:**

قد يكون الاتصال بالمستفيدين وجهاً لوجه، أو بالاتصالات السلكية أو اللاسلكية (الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني) أو عن طريق البريد أو خدمات التسليم السريعة.

إن القائمين على تقديم الخدمات قد يكونوا:

أ. ممثلي مبيعات (أو رجال بيع).

ب. موظفين معنيين بتقديم العون والمشورة والمساعدة للمستفيد.

ت. محاسبين.

ث. موظفين عمليات غير معنيين عادة بتقديم خدمات مباشرة للمستفيدين.

ج. وسطاء مخولين، يعتبرهم المستفيدون ممثلين للمؤسسة الخدمية.

**2. وسائل ومعدات تقديم الخدمة:**

أ. ديكورات المباني الخارجية، مناطق وقوف السيارات، المناظر الطبيعية.

ب. ديكورات المباني الداخلية والأثاث.

ج. عربات النقل، السيارات الخ.

د. معدات الخدمة الذاتية التي يستخدمها المستفيدون.

هـ. معدات أخرى.

**3. اتصالات غير شخصية:**

أ. أوراق المؤسسة التي تطبع عليها الرسائل.

ب. البروشورات/ الكتلوجات/ الأدلّة الخ.

ج. الإعلان.

د. النشر.

**4. أناس آخرون:**

أ. المستفيدون من الزملاء الذين تتم مواجهتهم خلال تقديم الخدمة.

ب. الاتصالات المنطوقة.

وفي ختام هذا الفصل، وبغية إعطاء الدارس صورة متكاملة عن نظام تسويق الخدمة بشكله المتكامل، نقدم الشكل (3-5) الذي يمثل صالون الحلاقة والتجميل (لكلا الجنسين) كنظام لتسويق الخدمات.

ويوضح ها الشكل مكونات وعناصر نظام تسويق الخدمة، بالإضافة إلى مكونات وعناصر نظامي تقديم (إيصال) الخدمة، ومعليات الخدمة. والخدمة المقصودة في نموذجنا هي خدمة قص وتسريح الشعر للرجال والنساء.

**نظام تسويق الخدمة**

| **نقاط اتصال أخرى بين الكوافير والزبون** | **نظام تقديم (إيصال) الخدمة** | | |
|---|---|---|---|
| إعلانات في الصحف المحلية،<br>الكلمة المنطوقة<br>مواد ترويجية، V<br>مجلات تجميل متخصصة<br>نشاطات العلاقات العامة،<br>معارض تسريح وتجميل الشعر، عروض الأزياء، الخ.. | **زبائن آخرون**<br>مثل: الأصدقاء زبائن الصالون الدائميون<br>الزبون<br>**زبائن آخرون**<br>زبائن غير معروفين بالنسبة للزبون المستفيد (أي لم يلتق بهم من قبل). | التسهيلات الداخلية والخارجية مثل: مواقف السيارات، صالات الانتظار، مواد المطالعة والقراءة، يافطة الصالون، الحمامات، شماعات المعاطف<br>**المعدات**<br>مثل: مجففات الشعر، الكراسي، أدوات قص الشعر، الشامبو وغيرها<br>**أفراد الاتصال**<br>مثل: موظف الاستقبال، الشخص الذي يقوم بتسريح الشعر، الحلاق المختص بقص الشعر، المتدربون في الصالون الخ... | نشاطات غير مرئية (خلف الستار) مثل: أنظمة لحاسوب قسم تدريب العاملين<br>**الحسابات**<br>قسم التنظيف والصيانة لقاءات العاملين وغيرها |

**الشكل (3-5): صالون الحلاقة والتجميل (لكلا الجنسين) كنظام لتسويق الخدمات**

## الفصل الرابع

# 4

## إدارة عمليات الخدمة وتنفيذها

Managing & Implementing Service Operations

- تقديم
- العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد
- الاحتفاظ بالزبائن والتسويق بالعلاقات
- استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن

## تقديم

إن أنظمة الخدمة جميعها، والتي ناقشناها في الفصل السابق، تصبح عديمة الجدوى ما لم يكن هناك نوع من التفاعل ما بين مؤسسة الخدمة وأولئك الذين تسعى هذه المؤسسة إلى خدمتهم. وفي الواقع، لا يجوز تصميم نظام خدمة وإدارته وتنفيذه بشكل فعّال إلاّ في ضوء فهم وتشخيص العلاقات التفاعلية بين المؤسسة وجمهور المستفيدين. ويرى الباحثون في تسويق الخدمات أن حجر الأساس لتصميم الخدمة ورسم نماذجها وإداراتها يكمن في أسلوب إدارة هذه العلاقات التفاعلية "المصيرية" بين طرفي التبادل (مورّد الخدمة والمستفيد).

وفي هذا الفصل، سنتناول هذه العلاقات بنوع من التفصيل، وسوف نتناول أيضاً موضوعاً مكملاً ألاّ وهو الاحتفاظ بالزبائن والتسويق بالعلاقات، باعتبار أن نظام العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة وجمهور المستفيدين يتألف من هذين الموضوعين بالذات. ولا يكتمل أي نظام شامل لإدارة الخدمة إلا في ظل وجود علاقات تفاعلية مؤثرة بين المؤسسة والمستفيد (Service Encounters)، علاوة على ضرورة وجود استراتيجيات داعمة لبلوغ الأهداف المنشودة من هذه العلاقات، وهذه الاستراتيجيات هي ما نطلق عليها تسمية التسويق بالعلاقات (Relationship Marketing)، والاحتفاظ بالزبائن (Customer Retention).

## أولاً: العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد

تعرّف (Shostack) العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد بالقول "هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم من خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة".

إن هذا التعريف لا يحدد العلاقة التفاعلية بالتفـاعلات الشخصـية المتادخلـة فحسب، بل يشـمل أيضـاً تفاعـل المسـتفيد مـع التسـهيلات المادية والعنـاصر الملموسة الأخـرى. أمـا (Baron) فيقـول واصـفاً هـذه العلاقـة "أنهـا العلاقـة الشخصية المتبادلة التي تتطورها بين المستفيد من الخدمة والقائمين عليها لبلـوغ أهداف ومصالح مشتركة".

وتصف (Shostack) ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمـة والمستفيد، وهي:

1- العلاقـات التفاعليـة القصـية أو البعيـدة (Remote encounters)، وهـي علاقات تتحق عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق البريد، أو من خلال الآلة.

2- العلاقات التفاعلية المبـاشرة والشخصـية (Direct personal encounter) حيث يكون المستفيد حـاضراً بشـكل مـادي في مصـنع الخدمـة، ويكـون وجهاً لوجـه مـع عنـاصر نظـام الخدمـة (كـأن يكـون في اتصـال مبـاشر وشخصي مع القائمين على تقديم الخدمة).

3- العلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة (Indirect personal encounter) وتحصل عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق الهاتف.

ولتوضيح أبعـاد ومضـامين وانعكاسـات وأهـداف العلاقـة التفاعليـة بـين مؤسسة الخدمة والمستفيد، فإن ضرورة تقتضي تصنيف العلاقات التفاعلية هـذه إلى قسمين رئيسيين:

1- العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية.

2- العلاقات التفاعلية مع عناصر بيئة الخدمة.

## 1. العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية:

قام (Czepiel) وزملاؤه بتشخيص عدد من الخواص المميزة للعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد. ومن أبرز هذه الخواص الآتي:

### أ. إن العلاقات التفاعلية هي علاقات هادفة:

فالاتصال بين مؤسسة الخدمة والمستفيد غالباً ما يحصل لغرض معين، حيث يحقق أحد الأطراف على الأقل هدفاً محدداً. مثال ذلك، عندما يقوم مريض بزيارة الطبيب في عيادته، أو عندما ينادي الزبون النادل لكي يقدم خدمة له أو استشارة حول قائمة الطعام.

### ب. إن العلاقات التفاعلية لا تتطلب بالضرورة معرفة مسبقة ما بين مؤسسة الخدمة والمستفيد

يصف (Czepiel) وزملاؤه العلاقة ما بين مؤسسة الخدمة والمستفيد بالقول أنها "نوع من علاقة الغرباء"، حيث تحصل هذه العلاقة في إطار من القيود والمحددات. وبسبب الفهم الواضح لمحددات وقيود هذه العلاقة، فإن الزبائن غالباً ما يفصحون عن معلومات تفوق بكثير تلك التي تحكم العلاقات الاجتماعية. فالمريض قد لا يعرف الطبيب إطلاقاً، ورغم ذلك فإن المريض يفشي بمعلومات شخصية عن حياته للطبيب المعالج، وهي معلومات قد تفوق حالته

المرضية لتمتد إلى جوانب أخرى غالباً م يحجبها المريض عن بيئته الاجتماعية الاعتيادية. كما أن زبونة في صالون تجميل قد تكشف النقاب عن أشياء شخصية جداً، رغم أنها لا تعرف الزبائن الموجودين في الصالون ولم يسبق لها أن تعاملت مع الصالون.

**ج. إن المعلومات ذات العلاقة بالمهمة/ الخدمة غالباً ما تستحوذ على الجزء الأكبر من العلاقة التفاعلية:**

على الرغم من أن القائمين على تقديم الخدمة غالباً ما يتم تشجيعهم على الترحاب بالزبائن وإبداء نوع من المجاملة معهم، فإن الحوارات المهمة دائماً ما تكون متعلقة بصلب الخدمة، فالحانوتي، مثلاً، قد يتعاطف مع ذوي الفقيد ويقدم لهم العزاء وأصول المجاملة في مثل هذه الحالات المحزنة، إلا أنه يركز بالدرجة الأساس في حواراته على إجراءات مراسم الدفن، وكيفية التصرف خلال التشييع.

**د. إن العلاقات التبادلية غالباً ما تكون محدودة الأفق والأبعاد:**

حيث تكون محدودة وفقاً لطبيعة ومحتوى الخدمة المراد تقديمها، فمدرب الموسيقى الذي تنحصر مهمته في تدريب الطلاب على استخدام آلة موسيقية دون غيرها، لا يتوقع منه أن يقدم خدمات أخرى في مجال الموسيقى (كتابة النوتة الموسيقية مثلاً أو تدريس التلحين أو المقامات).

وسنحاول تناول بعض الاستراتيجيات ذات الصلة بهذا النوع من التفاعلات الإنسانية.

**أ. العلاقات التبادلية بين القائمين على تقديم الخدمة والمستفيدين:**

ترى (Bitner) أن الإدارة الفاعلة للعلاقـات التبادليـة تتطلـب فهـماً متعمقـاً للسلوكيات المعقدة للقائمين عـلى تقـديم الخدمـة، بحيـث يمكـن التمييـز بـين العلاقات التبادلية التي تحقق أعلى درجات الرضا لدى المستفيد وتلك التي تحقق درجة رضا اعتيادية، وعلى هذا الأساس، فإن تدريب وتحفيز ومكافـأة القـائمين على تقديم الخدمة لانتهاج سلوك إيجابي فعّال إزاء المستفيدين يعد مفتاحاً لنجاح العلاقات التبادلية.

وفي هذا الإطار، فإن من أولى مهام إدارة تسويق الخدمة هو تشـخيص وتحديـد تلك العلاقات التفاعليـة، وأولئـك القـائمين عـلى تقـديم الخدمـة الـذين يشـعر المستفيد أنها تحقق له الرضا التام، فقد أثبتت (Bitner) من خلال دراسـتها لسـلوك القائمين على تقديم الخدمة، أن خبرة المستفيد خلال تعامله مع مقدم الخدمـة تعـد حاسمة في إتمام صفقة "الشراء" من عدمها. فالسلوك الذي يبديه مقدم الخدمـة في هذا المجال يحدد درجة الرضا أو عدم الرضا لدى المستفيد. وترى (Bitner) أنه من خلال إظهار نوع من السلوك الإيجابي تجاه السمتفيد، فإن القائم على تقديم الخدمة يكون قد ساهم في تقليص حالة عـدم التـيقن المدركـة (Perceived uncertainty) لدى المستفيد وبالتالي يكون قد حسّن علاقته مع المستفيد.

**ب. العلاقات التبادلية بين المستفيدين في النظام:**

على الرغم مـن صـعوبة قيـام مـورد الخدمـة بتشـخيص ورقابـة العلاقـات الشخصية المتداخلة بين المستفيدين أنفسهم في بيئة الخدمة، فإن هـذه العلاقـات

غالباً ما تترك تأثيراتها على درجة إدراك المستفيد لجودة الخدمة المقدمة أو المزمع تقديمها. (Martin & Partner) يطلقان على عملية إدارة العلاقات التبادلية على عملية إدارة العلاقات التبادلية بين المستفيدين أنفسهم اسم "الإدارة التوافقية" (Compatibility Management). إن هذه العملية تأخذ أشكال عديدة، مثل:

- ✓ توجيه النشاط التسويقي إلى القطاعات السوقية أو تقسيمات السوق التي يبدي المستفيدون فيها أعلى درجات التوافقية في السلوك خلال اتصالهم بالخدمة أو وجودهم في مصنع الخدمة، فالشركات السياحية مثلاً، تطرح رحلات سياحية خاصة للأطفال، أو للباحثين عن الراحة التامة والهدوء والسكينة، أو للفئة الشبابية التي تبحث عن المغامرات وهكذا.
- ✓ إصدار التعليمات والتوجيهات التي تنظم العلاقة بين مورد الخدمة والمستفيد. ويحصل هذا عندما يطلب مورد الخدمة من الزبائن الالتزام بتعليمات وقوانين معينة قبل الموافقة على تقديم الخدمة. ومن الأمثلة على ذلك الخدمات التي تقدمها بعض النوادي والمسارح وصالات الموسيقى والمطاعم وشركات الطيران والفنادق وغيرها.
- ✓ قيام مورّد الخدمة بالترويج للخدمة مستهدفاً مجموعات معينة لها خواص وعادات وخبرات ومشاكل مشتركة، بحيث تتحقق أعلى درجات المنفعة لهؤلاء المستفيدين.

مثال ذلك، قيام صالون التجميل بالدعوة لملاقاة خبيرة بإزالة التجاعيد، وبعض المشاكل الجلدية للسيدات اللائي يعانيّن من هذه المشكلة حصراً، ممن تتراوح أعمارهن ما بين 45–65 سنة.

✓ قيام مورّد الخدمة بتعليم وتثقيف المستفيدين من خلال تزويدهم بالمعلومات والإحصائيات والتعليمات والإرشادات الضرورية التي تضمن لهم أعلى درجات الانتفاع بالخدمة المقدمة، فالمضيفة على الطائرة تشرح للمسافرين كيفية ربط وفك حزام الأمان مثلاً، أو يقوم الدليل السياحي بشرح الأماكن السياحية للسياح وهكذا.

✓ قيام مورّد الخدمة بتشجيع المستفيدين وهم في مصنع الخدمة على العمل سوية ومشاركة خبراتهم مع بعضهم البعض للحصول على الخدمة الملائمة.

مثال ذلك، قد يسأل أحد المراجعين موظفة الاستقبال في عيادة طبيب أسنان حول مل إذا كان العلاج صعباً أو مؤلماً. فإذا لم تكن الموظفة تمتلك الجواب الشافي عن السؤال، تقوم بدورها بتوجيه السائل إلى مراجع آخر أو مراجعين آخرين ليقوموا بتنويره بالإجابة من خلال خبراتهم السابقة مع طبيب الأسنان المعني. وهنا تقوم موظفة الاستقبال بدور الوسيط الذي يسهّل عملية التفاعل ما بين المراجعين المستفيدين من خدمة طبيب الأسنان.

ويرى (Martin & Pranter) أن الإدارة التوافقية قد تنبوأ قيمة وأهمية أكب في بيئة خدمية معينة دون غيرها. فالمسافرون الذين ينتقلون بالقطار لمسافات طويلة غالباً ما يشاركون في الحديث المطوّل مع بعضهم البعض خصوصاً إذا كانوا قريبين من بعض كأن يكونوا جالسين في صالة واحدة أو على مقعدين متجاورين أو متقابلين. كما أن الناس الواقفين في طابور طويل غالباً ما ينهمكون في أحاديث جانبية لتمضية الوقت والقضاء على حالة الملل.

## 2. العلاقات التفاعلية مع العناصر الأخرى لبيئة الخدمة:

إن تعريف (Shostack) للعلاقات التفاعلية على أنها عبارة عن الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة، يشير إلى أن المستفيد يتفاعل مع عناصر البيئة المادية للخدمة بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية الشخصية مع القائمين على تقديم الخدمة، ومع المستفيدين الآخرين. وعليه، فإن على مديري تسويق الخدمات أن يأخذوا بنظر الاعتبار ليس فقط تأثير العلاقات التفاعلية الشخصية على مدارك وسلوك المستفيد وإنما أيضاً تأثير عناصر البيئة المادية للخدمة.

إن عناصر البيئة المادية للخدمة (Servicescape) تصف عناصر البناء البيئي (أي ما يحيط ببيئة الخدمة من أشياء من صنع الإنسان) والتي تشكّل جزءاً من الخدمة، وذلك تمييزاً لها عن البيئة الطبيعية أو الاجتماعية. فالبيئة المادية لخدمة طبابة الأسنان، مثلاً، تشتمل على أشياء مثل الإضاءة في صالة الانتظار، والعيادة نفسها، والديكور، ودرجة الحرارة والبرودة داخل العيادة. إن مورّدي الخدمة يعتقدون عن قناعة واضحة بأن عناصر البناء البيئي هذه تؤثر في استجابات المستفيدين وتكوّن انطباعاتهم عن الخدمة. فطبيب الأسنان قد يعتقد بأن اللون الوردي السائد في صالة الانتظار يخفف كثيراً من تخوّف المريض من العلاج ويجعله هادئاً.

تلعب عناصر البناء البيئي في مجالات خدمية معينة الدور الحاسم في التأثير على سلوك المستفيد. مثال ذلك، قد يكوّن زبون ما انطباعاً جيداً حال دخوله إلى

المتجر عندما يستقبله رجل البيع بابتسامة وترحاب، إلاّ أن هذا الزبون قد يشعر بالاستياء والتعب إن هو اضطر إلى الوقوف في طابور طويل وفي حار أو بارد أو في محيط يشكل ضيقاً بالنسبة له.

ففي حالة كهذه، فإن هذا الشخص قد يحجم عن الشراء أو التعامل ثانية مع هذا المتجر بالذات. كما أن هذا المحيط السيئ قد يؤثر بالسلب على دافعية وحماس القائم على تقديم الخدمة، ويؤثر على فاعليته وأدائه في خدمة الزبائن. ولأن البيئة المادية تؤثر على كل من المستفيد ومقدم الخدمة، فإن (Bitner) تدعو إلى تولي إدارة الخدمة أهمية قصوى للمكان الذي تقدم فيه الخدمة (مصنع الخدمة)، من حيث الجو العام من عناصر ملموسة من صنع الإنسان. إلاّ أن (Bitner) تلاحظ أنه من وجهة نظر الإدارة فإن الخدمات ليست متساوية حيث توجد خدمات تتطلب بيئة مادية معقدة، بينما خدمات أخرى لا تتطلب إلاّ بيئة مادية في غاية البساطة.

إن إدراكات المستفيدين للمنافع المتأتية من الخدمة هي التي ينبغي أن تحدد العناصر البيئية للخدمة. وبهذا الصدد يقول (Baron) أن بعض المستفيدين يرون أن البيئة المادية لمصنع تقديم أو إنتاج الخدمة تعّد جزءاً لا يتجزأ من حزمة المنافع المدركة. حيث وجد (Baron) أن البيئة المادية لصالون تجميل تؤثر في قرار الزبون في التعامل مع هذا الصالون من عدمه. بينما وجد (Christopher) أن خدمات الاتصال الخصي المنخفض الموجهة إلى ممتلكات المستفيد وليست إليه بالذات، لا تتطلب بيئة مادية معقدة أو مكلفة، باعتبار أن المستفيد ليس على اتصال وثيق بهذه البيئة.

## ثانياً: الاحتفاظ بالزبائن والتسويق بالعلاقات

من البديهي القول أن نجاح المؤسسات بشكل عام، ومؤسسات الخدمة بشكل خاص يعتمد على قدرتها وإمكانياتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين إليها. فالمؤسسات الخدمية الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب الزبائن في المقام الأول، وإنما تعمل أيضاً باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو. فالعديد من الزبائن الموالين غالباً ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد، وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجُدد أو المحتملين.

وبهذا الصدد يقول رئيس مجلس إدارة احدى الشركات السياحية العالمية "إن العديد من زبائننا يُعبّرون عن درجة ولائهم لنا ليس فقط من خلال إصرارهم على التعامل معنا والاستفادة من خدماتنا، وإنما أيضاً من خلال ترغيب الزبائن المحتملين بالتعامل معنا أيضاً. إن أفضل وسائل الترويج بالنسبة لنا كشركة رائدة هي هؤلاء الزبائن الموالون الذي نعوّل عليهم كثيراً في نجاحنا ونمونا وازدهار أعمالنا..".

وهذا بالذات هو أحد أبرز الأهداف التي يعمل التسويق بالعلاقات باتجاه بلوغها. واستناداً إلى قول (Christopher)، فإن الهدف الرئيسي للتسويق بالعلاقات "تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائميين، ومن ثم تحويلهم تدريجياً إلى زبائن موالين يتصرفون كمدافعين حميمين عن مؤسسة الخدمة. وعندما يدافع الزبون الموالي عن فلسفة وخدمات المؤسسة المعنية، فإنه بهذا يتحول إلى مصدر من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن".

إن عملية تطوير علاقات حميمية وطويلة الأمد مع الزبائن تعّد في غاية الأهمية في أنواع معينة من الخدمات، خصوصاً عندما لا يمكن تقديم الخدمة بأكملها دفعة واحدة، مثال على ذلك بعض المعالجات في عيادة طبيب الأسنان التي تتطلب لإتمامها أكثر من زيارة واحدة للطبيب، أو مشكلة مع سيارة لا يمكن صيانتها بالكامل مرة واحدة الأمر الذي يتطلب من مالكها زيارة الميكانيكي عدة مرات لإتمام المهمة.

وبنفس الطريقة، إذا كانت الخدمة تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية، فإن وجود علاقة قوية يعّد عامل تأثير مهم للغاية على قرار الزبون بدفع أثمان الخدمات لمورد الخدمة تفضيلاً على مورد خدمة آخر.

وإذا كانت الخدمة تتضمن دليلاً ملموساً ضعيفاً لتقييم جودة الخدمة المعروضة، فإن الزبائن غالباً ما يتوجهون إلى مورّد الخدمة الذي تعودوا عليه أو كانوا على تعامل مسبق معه، باعتبار أنهم يثقون به.

إن الأبحاث في مجال الاحتفاظ بالزبائن والتسويق بالعلاقات في مؤسسات الخدمة قد ركزت على ثلاثة مجالات رئيسية، هي:

1- هناك عدد من الباحثين ممن تعمقوا في دراسة وتحليل العلاقة المنطقية ما بين ثقة الزبون بمورّد الخدمة والتزامه ببناء علاقة معه، وبين رضا الزبون وولائه، فقد قام الباحثان (Rosby) و(Steohens) بتسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه رجل مبيعات بواليص تأمين على الحياة في ضمان ثقة والتزام الزبون بالخدمة، حيث وجدوا أن الثقة العالية برجل

المبيعات أدت إلى تعظيم حالة رضا الزبون وولائه لشركة التأمين التي يمثلها رجل البيع.

2- حاول باحثون آخرون قياس قيمة ولاء الزبائن/ العملاء، والعوائد المفقودة نتيجة تسرب بعض الزبائن (أي عدم تعاملهم ثانية مع مورد الخدمة). فقد وجد كل من (Reichheld) و(Sasser) أن الولاء يعاظم العوائد وفقاً لنظرية المضاعف (Multiplier)- أي أن العوائد تتسارع بمعدلات أعلى من درجات الولاء-، بينما يحصل العكس في حالة التسرب- أي أن الخسائر تتسارع بمعدلات أعلى من حجم التسرب.

3- كما ركزت بحوث أخرى على تحديده وتشخيص استراتيجيات معينة لتمكين موردي الخدمة من الاحتفاظ بالزبائن. وهذه الاستراتيجيات تشمل استراتيجيات تكريس الولاء من خلال آليات التحفيز والترغيب والترويج، وخدمات ما بعد البيع وخدمات ما قبل البيع، وغيرها.

ومما تجدر الإشارة إليه أن مفهوم التسويق بالعلاقات يأخذ ثلاثة جوانب مكمّلة لبعضها البعض، وهي:

## الجانب الأول: يتناول أهمية الاحتفاظ بالزبائن

يلفت مدخل التسويق بالعلاقات الانتباه ليس فقط إلى أهمية الاحتفاظ بالزبائن وإنما أيضاً إلى أهمية استقطاب الزبائن مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأجل وحميمية مع الزبائن القائمين أو الحاليين. إن المدخل وحالة هذه ينطوي على تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز تعاملي تجاري (Transactional focus) إلى تركيز

علائقي (Relationship focus)، مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبون، وتقديم خدمة راقية ومتميزة لإسعاده وإشباع رغباته واحتياجاته، وتعزيز تمسكه بمؤسسة تقديم الخدمة (مورد الخدمة). فالجودة هنا في الشغل الشاغل لكافة أطراف العلاقة (الزبون ومورّد الخدمة معاً). وفي هذا الإطار، فإنه لم يعد مقبولاً أو ملائماً التركيز على التسويق التعاملي الذي يركز على تعاملات تجارية منفردة، أو خدمات والتزامات محددة، كما لم يعد مقبولاً ربد الجودة بإنتاج الخدمة حصراً.

وفي هذا السياق أيضاً، فإن التسويق بالعلاقات ينطوي على الإقرار والاعتراف الصريح بالأهمية القصوى التي تعيرها مؤسسة الخدمة لقاعدة الزبائن القائمين، والعمل على حماية هذه القاعدة بأي ثمن باعتبارها تمثل أصول أو موجودات مؤسسة الخدمة. وبخصوص أسباب اهتمام الشركات ومؤسسات الخدمة بالذات بمفهوم التسويق بالعلاقات، يؤكد (Sheth) و(Kellstadt) أن ذلك يعود للتقدم الهائل في الثورة المعلوماتية التي وفرت قواعد بيانات شاملة عن الزبائن، ما سهّل على هذه المؤسسات عملية تشخيص الزبائن الموالين. فالمؤسسات، الصغيرة والكبيرة، صارت تلجأ إلى قواعد المعلومات لهذا الغرض بالذات. فمتجر التجزئة الذي يتعامل مع أشرطة الفيديو، مثلاً، صار يحتفظ بمعلومات عن زبائنه، مدوّنه على أقراص ممغننطة، الأمر الذي يمكنه من إرسال بطاقات التهنئة لهم بأعياد ميلادهم، مع قسيمة تحمل حياته تخولهم الحصول على نسخة مجانية من شريط فيديو.

وبالرغم من أن معظم مؤسسات الخدمة الناجحة يركز بشكل تلقائي على الاحتفاظ بالزبائن كممارسة روتينية وكجزء من فلسفته المعروفة، إلاّ أنه توجد

مؤسسات إنتاجية عديدة ما زالت حتى الآن لا تمتلك أي فلسفة بهذا الخصوص. بمعنى أن مفهوم تسويق العلاقة غير متضمن في استراتيجيات مثل هذه المؤسسات.

## الجانب الثاني: يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية

ينطوي مفهوم التسويق بالعلاقات ليس فقط على ضرورات تعزيز العلاقات مع الزبائن، وإنما أيضاً على تطوير وتعزيز العلاقات مع الموردين، ومكاتب التوظيف، والجمهور الداخلي لمؤسسة الخدمة (العاملين في المؤسسة)، والجماعات المرجعية، ونقابات العمال، والغرف التجارية، والمؤسسات الحكومية (الصحة، الضرائب، المالية، البنك المركزي الخ)، ولأهمية حلقات الاتصال هذه، نجد من الضروري تسليط الضوء عليها بإيجاز.

### أ- العلاقات مع الموردين:

يوجد أكثر من دليل على حصول تحول في العلاقة ما بين عدد كبير من المؤسسات والموردين. فالعلاقة لم تعد علاقة مناوءة (Adversial relationship)، وإنما تحولت إلى علاقة دعم ومصلحة متبادلة وتعاون. فالمؤسسات والموردين صاروا يدركون المنافع التي يمكن جنيها من العميل سوية لتلبية احتياجات الزبون النهائي. فالعلاقات صارت أيضاً تستند على قاعدة من الثقة والائتمان التي توصل كلا الطرفين إلى بر الأمان، لدرجة أن بعض الباحثين اصطلحوا على تسميتها بعلاقة مشاركة وانصهار وفي هذا النوع من العلاقات، فإن "المشتري" يقر بحقيقة كون الموردين يشكلون جزءاً من المُنْتَج النهائي، وأن العمل سويةً

سيخدم مصالح الطرفين. ومن المنافع المتأتية نتيجة مثل هذه العلاقة نذكر على سبيل المثال لا الحصر مستوى مخزون أقل، وتوريد الطلبيات بأوقات أفضل ومدد زمنية أقل نسبياً، ومشاكل جودة أقل، وتنفيذ التعديلات في التصميم بشكل أسرع.

**ب- العلاقات مع مكاتب التوظيف:**

ينطوي مفهوم التسويق بالعلاقات على بناء علاقات متينة مع موردي الموارد البشرية الذين يمثلون سوق العمل، فهؤلاء الموردون يدعمون مؤسسات الخدمة بالخبرات والكفاءات والقوى العاملة المدربة الأمر الذي يدعم توجهات المؤسسة في تحقيق النمو والازدهار. إن من مصلحة مؤسسات الخدمة العمل بشكل وثيق وفي إطار روحية الفريق الواحد مع هؤلاء الموردين وذلك لضمان حصولهم على العدد المطلوب والنوعية المنشودة من الكوادر الكفوءة والمنتجة.

**ج- العلاقات مع الجمهور الداخلي لمؤسسة الخدمة:**

يعّد التسويق الداخلي (Internal Marketing) عنصراً حيوياً من عناصر مدخل التسويق بالعلاقات. فالعاملون داخل المؤسسة بحجاة إلى أن يشعروا بالانتماء الصميمي إلى مؤسساتهم، وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال بناء علاقات حميمية صادقة ومخلصة مع المؤسسة المعنية. إنهم جميعاً كفريق عمل واحد بحاجة إلى فهم مشترك للأهداف المرسومة. وعليه، فإن من الضروري أن تركّز استراتيجيات الموارد البشرية على الجمهور الداخلي (العاملين في المؤسسة) وعلى ضرورات الاحتفاظ بهم.

وكما يقول (Reichheld): "كلما كالت فترة بقاء العاملين في المؤسسة، ازدادت خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم بفلسفة وأهداف المؤسسة، علاوة على تعاظم ولائهم لرب العمل، وتمسك رب العمل باعتبارهم يمثلون رصيد المؤسسة ورأس مالها".

**د- العلاقات مع الجماعات المرجعية:**

ينبغي على مؤسسة الخدمة تطوير استراتيجيات محددة من شأنها مكافأة وتكريم الجماعات المرجعية التي تشكل مصدراً مهماً من مصادر توفير فرص مربحة (مثل زيادة المبيعات أو الأرباح أو تعزيز المكانة الاعتبارية للمؤسسة أو زيادة شهرتها الخ). وبرغم أن الزبائن الموالين والأوفياء هم مصدر تقليدي من مصادر نجاح وتطور المؤسسة، إلاّ أن هناك مصادر أخرى مهمة لدعم المؤسسة، ومن أمثلتها البنوك، وقادة الرأي، وفي بعض الحالات المنافسين. فالمحاسب القواني يمكن أن يحيل طلب زبون حول قضية إفلاس إلى محاسب قانوني آخر إن كان هو غير قادر على مسك القضية لأي سبب كان.

## الجانب الثالث: يتضمن تقريب المسافات ما بين التسويق، خدمة الزبون والجودة

ينطوي مفهوم تسويق العلاقة على ضرورات تقريب المسافات ما بين ثلاثة عناصر حيوية، هي التسويق، وخدمة الزبون، وجودة الخدمة. هذه هي العناصر المؤلفة لاستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى المستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية. ومن المؤسف أن العديد من مؤسسات الخدمة غالباً

ما يعامل هذه العناصر بشكل منفصل ومنعزل. فالعناصر هذه ينبغي أن تتكامل إذا كانت المؤسسة فعلاً حريصة على خدمة الزبائن وتحقيق الولاء.

يقول (Christopher) بهذا الصدد "أنه برغم الجهود الكبيرة التي تبذلها مؤسسات الخدمة لقياس ومتابعة جودة الخدمات المقدمة، إلاّ أن هذه الجهود غالباً ما تركز على الجانب العملياتي أو التشغيلي، مثل الالتزام بمعايير الجودة التقليدية مثل (BS5750)، بدلاً من التركيز على جودة الخدمة كما يدركها الزبون. فإدراك الزبون للجودة، أو جودة الخدمة المدركة (Perceived quality) هي المعيار الأهم على الإطلاق.

## ثالثاً: استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن

من أبرز هذه الاستراتيجيات الآتي:

### 1. استراتيجية التعامل مع شكاوى الزبون

يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات تسمية استراتيجية استرجاع الخدمة (Service recovery) بمعنى أن القائم على تقديم الخدمة يسترجع الخدمة المقدمة إذا لم يكن الزبون راضياً عنها لأي سبب كان، سواء كانت الشكوى نتيجة خطأ ارتكبه الزبون نفسه، أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة المعنية. وتشير بعض الأبحاث والدراسات التي تناولت طبيعة وخصائص شكاوى الزبون أن الزبائن الذين يتقدمون بشكاوى حول خدمة ما غالباً ما يكونون من الموالين لمؤسسة الخدمة. وبرغم أن هذه الشكاوى قد لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الزبائن غير الراضين. إلا أن مورد الخدمة عادة ما

يكون قادراً على تشخيص هؤلاء الزبائن، واتخاذ كل ما يلزم لضمان ولائهم للمؤسسة المعنية. وكما رأينا آنفاً، فإن تسويق العلاقة كمفهوم لا يركز على استقطاب زبائن جدد فحسب، وإنما الهم الأكبر والمهمة العظم التي تضطلع بها مؤسسة الخدمة ينبغي أن تصب في بوتقة المحافظة على ولاء الزبائن وعدم التفريط بهم.

ويرى باحثون آخرون أن أفضل طريقة لتقليص شكاوى الزبائن هي أن تعمل المؤسسة باتجاه تصميم الخدمة بشكل متقن تلافياً لحدوث الأخطاء والانحرافات الضارة، (لمزيد من التفاصيل راجع الفصل الخاص بتصميم الخدمة).

ويرى (Zemke) و(Bell) أن وجهات نظر الزبائن حول الكيفية التي ينبغي على مورّد الخدمة اتباعها للتعامل مع شكاواهم تختلف باختلاف الزبائن، فلكل مجموعة وجهات نظر متباينة حول وسائل معالجة الشكاوى. وعليه فإن توقعات التعامل مع الشكاوى تكون متباينة أيضاً. في هذه الحالة، فإن أفضل طريقة للاستجابة للشكاوى هي تصميم استراتيجية تعامل مع الشكاوى، تلبي حاجات وتوقعات كل زبون. فالعاملون من ذوي الصلاحيات هم الأقدر على التعامل مع الشكاوى، باعتبار أنهم أكثر مرونة من غيرهم، كما أن هؤلاء العاملين غالباً ما يتواجدون في "مصنع الخدمة"، وفي اتصال مباشر مع الزبائن في أغلب الحالات. ولأن الكثير من "إخفاقات" الخدمة تكون نتيجة سلوك خاطئ من قبل الزبون نفسه، فإن على الأشخاص المخولين القائمين على تقديم الخدمة التحلي بسرعة البديهية والمهارة في عدم وضع اللوم على الزبون، ومحاولة معالجة الشكوى فوراً وبدبلوماسية عالية. وحتى لو كان الخلل في الخدمة نفسها،

فإن مورّد الخدمة الماهر والذكي يستطيع أن يحوّل الإخفاق إلى نجاح من خلال بسرعة البديهية والفطنة والحركة المدروسة على أرض الواقع. فقد يتأخر المطعم في تقديم وجبة الطعام فقد يتأخر المطعم في تقديم وجبة الطعام لزبون ما، ومن حق الزبون أن يغضب، إلا أن المسؤول الناجح يستطيع أن يتلافى هذا الخلل ويصحح الموقف ويجعل الزبون راضياً إذا ما قرر إرسال شراب مجاني للزبون كتحية من إدارة المطعم، وكتعويض عن الانتظار.

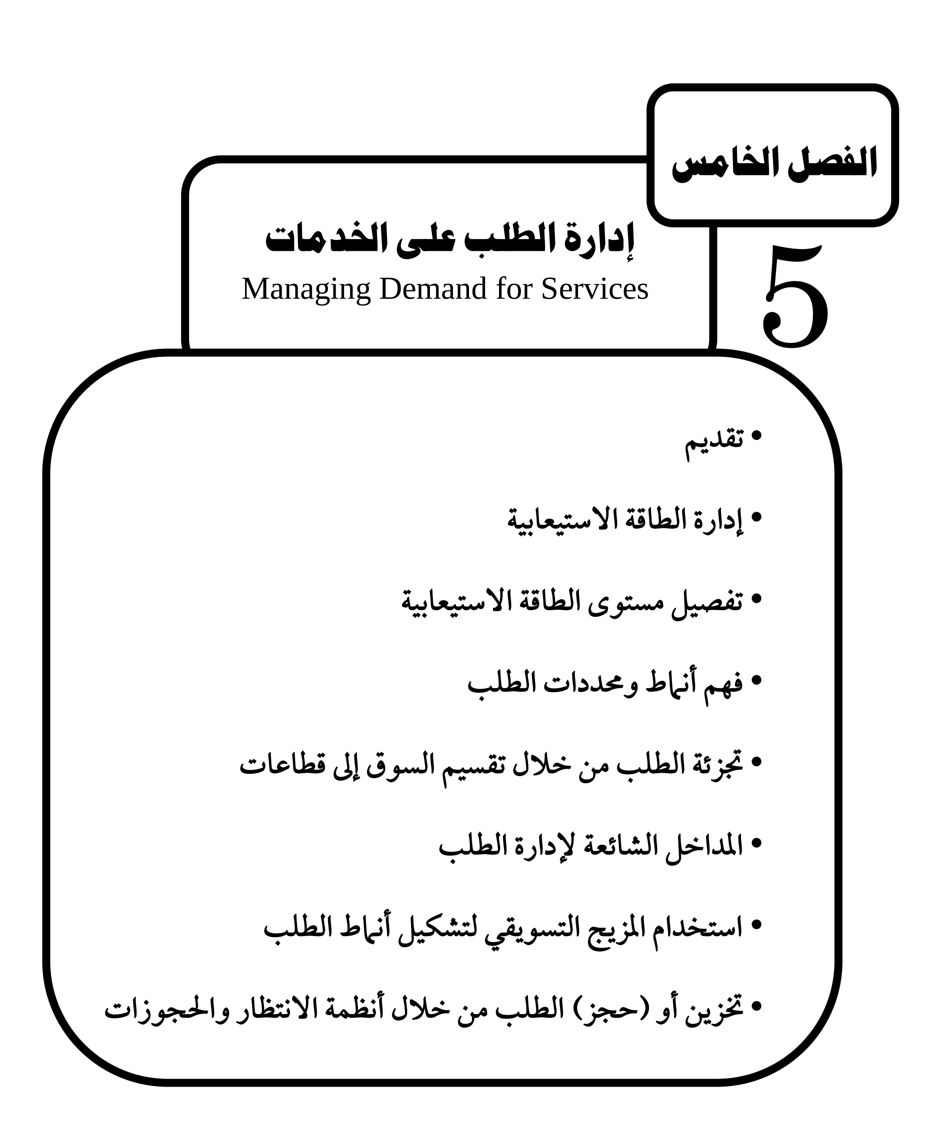
## 2. استراتيجيات ضمان الخدمة:

يقدم الكثير من مؤسسات الخدمة ضمانات للمستفيدين كجزء من الخدمة المقدمة. إن الوظيفة الأساسية للضمان هي تقليص المخاطرة المرتبطة بقرار الشراء، سواء كان قبل قرار الشراء أو بعده. فنوادي الرشاقة، مثلاً، غالباً ما تتعهد بإعادة أجور العضوية خلال فترة زمنية معينة، في حالة إخفاق المستفيد في إنقاص وزنه.

ويرى عدد متنام من موردي الخدمة أن من المستحيل تقديم ضمان لخدمة يصعب السيطرة عليها تماماً من قبلهم، خصوصاً في الحالات التي تتطلب قيام عدد كبير من المستفيدين بالمشاركة في "إنتاج" الخدمة، أو بعبارة أخرى، عندما تكون مساهمة هؤلاء المستفيدين في نظام تقديم الخدمة غير واضحة المعالم، أو يصعب التنبؤ بها. وعليه فإن من الصعب حقاً إعطاء ضمان بأن جميع السياح سوف يستمتعون برحلة العمر 100٪ أي بدون بعض العراقيل والمشاكل، باعتبار أن ليس جميع السياح متشابهين في السلوك والاتجاهات، وقد تكون أذواقهم متباينة، ومساهماتهم غير مرضية أو معروفة.

إلا أن الضمانات غالباً ما تقدم للعناصر الأكثر ملموسة في الخدمة. وهي في هذه الحالة تستخدم ليس فقط لتطمين المستفيدين حول جودة الخدمة، وإنما أيضاً لتمييز الخدمة المقدمة عن الخدمات المماثلة للمؤسسات المنافسة.

مثال ذلك، تستطيع شركة لتصنيع وتركيب الزجاج أن توعد عملائها بأن جميع الشبابيك ستكون مصنعة من أفضل المواد المتوفرة، وأن فترة تركيبها لن تستغرق أكثر من 24 ساعة من تاريخ تقديم الطلبية. فهذه العناصر المتضمنة في الخدمة تكون في الغالب تحت سيطرة الشركة المعنية.



# الفصل الخامس

# 5

## إدارة الطلب على الخدمات
Managing Demand for Services

- تقديم
- إدارة الطاقة الاستيعابية
- تفصيل مستوى الطاقة الاستيعابية
- فهم أنماط ومحددات الطلب
- تجزئة الطلب من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات
- المداخل الشائعة لإدارة الطلب
- استخدام المزيج التسويقي لتشكيل أنماط الطلب
- تخزين أو (حجز) الطلب من خلال أنظمة الانتظار والحجوزات

## تقديم

تواجه المؤسسات الخدمية ذات الطاقات الاستيعابية المحدودة والثابتة حالات تذبذب في الطلب على خدماتها. وبهذا الصدد يقول أحد مديري الشركات الخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية "أما أن نكون في وليمة أو في قحط. ففي فترات الذروة، نضطر اضطراراً للتضحية بالعملاء، إما في فترات الكساد، فإن منشآتنا وطاقات موظفي الخدمة لدينا تكون معطلة، حيث الكآبة تصيبنا في الصميم".

إن معظم المؤسسات الخدمية غير قادرة على تخزين خدماتها مثلما تفعل المؤسسات الإنتاجية. إن التخزين لا يمثل مشكلة إطلاقاً بالنسبة لمؤسسات الخدمة التي يكون الطالب على خدماتها مستقراً أو قابلاً للتنبؤ. إلا أن التخزين يمثل مشكلة حقيقية بالنسبة للمؤسسات الخدمية ذات الطاقات الاستيعابية المحدودة، التي تواجه تذبذبات في الطلب على خدماتها. ومن أبرز هذه المؤسسات، شركات النقل، والفنادق، والمطاعم والمنتجعات الترفيهية، وبعض مؤسسات الرعاية الصحية، وعدد كبير من منشآت تقديم الخدمات الاحترافية والتجارية (مثل المحاماة والاستشارات الإدارية الخ).

تتعرض خدمات معالجة الناس أو معالجة ممتلكاتهم أكثر من غيرها من الخدمات إلى محدودية وضيق طاقاتها الاستعابية. كما تحصل مشاكل في الطاقة الاستيعابية عندما يكون المستفيدين من الخدمة مجبرين على الحضور إلى موقع الخدمة بأنفسهم للحصول عليها، كما هو الحال في الحفلات الموسيقية والغنائية الحية.

إن النجاح المالي المتحقق في الصناعات ذات الطاقات الاستيعابية المحدودة يعود بالدرجة الأساس إلى قدرة إدارة الشركة على استخدام هذه الطاقات بفعالية عالية، من خلال الاستثمار الأمثل للقوى العاملة، والمعدات والتسهيلات المتاحة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أساليب التعامل مع مشكلة التذبذب في الطلب على الخدمات، بالإضافة إلى التعرف على آليات إدارة الطاقة الاستيعابية المحدودة أصلاً للخدمات.

## أولاً: إدارة الطاقة الاستيعابية

للطاقة الاستيعابية المنتجة في مؤسسات الخدمة أشكال متعددة وهذه الأشكال هي:

### 1. التسهيلات المادية Physical facilities

وهي التسهيلات التي تستوعب الناس أو الأشياء، مثل الفنادق، والمصحات الطبية، والرفوف في السوبر ماركت، وعربات نقل البضائع، والحاويات، ومقاعد السينما والمسرح والطائرة والقطار وغيرها من وسائل النقل.

### 2. تسهيلات تتعلق بالمعدات Equipment facilities

مثل الهواتف، ومجففات الشعر، والمعدات والمكائن، والأفران، ومعدات تسجيل النقود وغيرها.

### 3. تسهيلات تتعلق بمقدمي الخدمة Labour facilities

وهي تشتمل على القوى العاملة القائمة على عملية تقديم الخدمة، مثل موظفو الاستقبال في الفنادق، ومسؤول الصندوق في البنك أو في السوبر ماركت، والمعالج الطبيعي في المصحة الطبية، والنادل في المطعم، وغيرهم كثير.

إن أي خلل يطرأ على أداء القوى العاملة قد يؤدي إلى انخفاض في مستوى وكفاءة الخدمة المقدمة للمستفيدين ويخلق نوعاً من الإرباك في سير العمل.

وفي مؤسسات الخدمة التي تتمتع بإدارات كفؤة وفعالة وتنظيم محكم، فإن هذه الأشكال المختلفة للطاقة الاستيعابية تتفاعل بأسلوب متوازن لتقديم أفضل الخدمات، حيث تسعى الإدارة المعنية إلى تجنب حدوث حالات الطاقة غير المستغلة أو الطاقة غير المستغلة أو الطاقة غير المفرطة. فكلا الحالتين تعدان مضرتان بالمؤسسة. إلا أن التذبذبات غير المتوقعة على طلب الخدمات يجعل حتى المؤسسات الخدمية البارعة، عاجزة عن بلوغ حالة الاستيعاب الأمثل للطاقة المتاحة.

## ثانياً: تفصيل مستوى الطاقة الاستيعابية

هناك طاقات استيعابية مرنة من حيث قدرتها على استيعاب الطلب الإضافي. فعربة المترو، مثلاً، تستوعب 40 راكباً في وضع الجلوس، وتسمح ل 60 راكباً إضافياً في وضع الوقوف. وفي ساعات الذروة، عندما يكون هناك تأخير في وصول العربات في موعدها، يزداد الزحام، الأمر الذي قد يضطر إدارة النقل

بالسماح لأكثر من 200 راكب بالصعود إلى العربة، حيث يبدو الركاب وكأنهم في علبة سردين.

وفي حالات معينة، يستطيع موظفو الخدمة العمل بمستويات عالية من الكفاءة لفترات زمنية محددة تقتضيها الضرورة. إلا أن هذا الوضع لا يصلح لفترات طويلة حيث أن هؤلاء الموظفين يصابون بالإعياء والتعب الأمر الذي يؤثر على كفاءتهم وفعاليتهم في تقديم الخدمة المطلوبة.

وعندما تبدو الطاقة الاستيعابية محدودة ثابتة، يبقى هناك مجال محدود لتوسيعها، مثل إضافة مقاعد على الطائرة أو طاولات في المطعم للتكيف مع الحالات الطارئة. إلا أن هذه الإضافات محكومة بتعليمات وإرشادات للسلامة والأمان ينبغي عدم تجاوزها.

وهناك أسلوب آخر يمكن إتباعه لتوسيع الطاقة الاستيعابية في حدود إطار زمني معروف، حيث يتخلص هذا الأسلوب في استثمار التسهيلات لفترات زمنية أطول من المعتاد، مثل تمديد ساعات الطيران من (11) ساعة إلى (14) ساعة، أو تقليص مستوى الخدمة من خلال، تقديم قائمة طعام بسيطة خلال ساعات الذروة، وهكذا.

وما وراء هذه الاستراتيجيات المرنة، يوجد خيار تفصيل مستوى الطاقة الاستيعابية ليتواءم أو يتطابق مع المتغيرات في الطلب. وهذا ما يطلق عليه تسمية "استراتيجية ملاحقة الطلب" (Chase demand strategy).

فخلال فترات الذروة، قد تلجأ الإدارة إلى تعيين كوادر خدمية على أساس مؤقت، أو تأجير تسهيلات معينة. أما في حالات فترات الكساد، فإن بالإمكان تقليص الطاقة الاستيعابية من خلال الاستغناء عن بعض الكوادر الخدمية، أو

إعادة جدولة إجازات العاملين، أو إرسال العاملين إلى دورات تدريبية، أو تأجير بعض المعدات للغير، أو إجراء عمليات الصيانة على المعدات والتسهيلات التابعة للشركة الخدمية.

باختصار، توجد عدة إجراءات يستطيع المدراء إتباعها لتعديل الطاقة الاستيعابية لمواجهة التذبذب في مستويات الطلب. هذه الإجراءات هي:

## 1. جدولة الصيانة في أوقات انخفاض الطلب:

لضمان الاستيعاب والاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة خلال فترات الذروة، فإن الكثير من مؤسسات الخدمة تجدول عمليات صيانة تسهيلاتها ومعداتها خلال فترات انخفاض الطلب. كما أن إجازات العاملين غالباً ما تجدول خلال فترات انخفاض الطلب على الخدمة.

## 2. استخدام العاملين المؤقتين:

تلجأ العديد من مؤسسات الخدمة إلى استئجار خدمات عمال مؤقتين (على أساس العمل الجزئي) وذلك لمواجهة حالات ازدياد الطلب على خدماتها في أوقات الذروة، مثل تعيين عمال وقتين خلال فترات أعياد الميلاد، والمواسم السياحية، والعطل الرسمية والشعبية وغيرها.

## 3. استئجار التسهيلات والمعدات أو المشاركة بها

لغرض تحديد عملية الاستثمار في الأصول الثابتة، فإن العديد من المؤسسات الخدمية تلجأ في فترات الذروة إلى استئجار المعدات والتسهيلات بدلاً من شرائها. أو مشاركة الغير فيها.

### 4. تحويل العاملين إلى مواقع جديدة:

حتى عندما تكون الطاقة مستغلة إلى أقصاها، فإن هناك بعض العناصر المادية مع مشغليها أو القائمين عليها من العاملين التي تبقى عاطلة، أو تكون غير مستثمرة بالكامل. وفي مثل هذه الحالات، نجد أن الكثير من مؤسسات الخدمة توفر فرص تدريب لهذه الكوادر للقيام بمهام غير مهامها المعتادة، وذلك بهدف استثمار خبراتها الجديدة المتأتية من التدريب، للاضطلاع بمهام خلال فترات الذروة، مثل تكليف مراقبي المخازن الداخلية بترتيب السلع على رفوف السوبر ماركت، أو تكليف مسؤولي الحسابات بمهام إدارية أو تنظيمية، وهكذا.

## ثالثاً: فهم أنماط ومحددات الطلب

إن عملية البحث عن استراتيجية لإدارة الطلب تبدأ بفهم دقيق وشامل للعوامل التي تتحكم بالطلب على خدمة معينة في وقت معين.

ولكي يتمكن المديرون فعلاً من فهم وإدراك هذه العوامل، فإن عليهم الإجابة على الأسئلة التالية بكل دقة وموضوعية:

1. هل أن مستوى الطلب على خدمة معينة يخضع لدورة (Cycle) ذات اتجاهات وأنماط معروفة، أو يمكن التكهن بها أو توقعها؟

إذا كان الجواب بالإيجاب، فهل أن فترة الدورة:

أ. ليوم واحد (تتباين بالساعة).

ب. لأسبوع واحد (تتباين باليوم).

ج. لشهر واحد (تتباين باليوم أو الأسبوع).

د. لعام واحد (تتباين بالشهر أو الموسم، أو تعكس العطلات والمناسبات العامة).

هـ. فترة أخرى.

2. ما هي أبرز مسببات هذه المتغيرات الدورية؟

أ. ساعات المدارس والإجازات؟

ب. دورات طبيعية، مثل حالات المد والجزر على السواحل؟

ج. حصول عطلات عامة ومناسبات دينية؟

د. متغيرات موسمية في المناخ؟

هـ. فترات دفع الرواتب والأجور؟

و. فترات دفع الضرائب؟

3. هل أن مستويات الطلب تتغير بشكل عشوائي؟ إذا كان الجواب بالإيجاب، هل تعود المسببات إلى:

أ. المتغيرات اليومية في الطقس (خذ بنظر الاعتبار كيف أن الأمطار يمكن أن تؤثر على الخدمات الترفيهية في القاعات المغلقة والقاعات المفتوحة في الهواء الطلق).

ب. أحداث صحية لا يمكن توقعها أو تشخيص مسبباتها (إن الإصابة بنوبات القلب والولادات تؤثر على الطلب على الخدمات الطبية في المستشفيات).

ج. حوادث، نشاطات وأعمال إجرامية أو تخريبية أو كوارث طبيعية.

إن التقلبات أو التذبذبات العشوائية غالباً ما تحصل نتيجة عوامل غير مسيطر عليها من قبل الإدارة. إلا أن الإدارة الواعية، القادرة على تحليل السوق، وتجزئة الطلب إلى أجزاء صغيرة، تكون في الغالب قادرة على التحكم بدرجات معينة بالعوامل غير المسيطر عليها، أو التكيف مع تأثيراتها على المؤسسة الخدمية.

فلو افترضنا، مثلاً، وجود ورشة لتقديم خدمات صيانة وتصليح المعدات الإلكترونية الصناعية، وأن هذه الورشة تقوم بأعمال صيانة مبرمجة، ضمن عقود عمل مع المستفيدين، أي أن هذه الورشة تعمل ضمن فئة "الصيانة الوقائية". أن هذه الورشة تقدم أيضاً خدمات الصيانة للأعمال العارضة، التي تحصل نتيجة الطوارئ أو الحالات الاستثنائية. قد يبدو من الصعب التكهن بهذه الأعمال العارضة، لكن الورشة، من خلال متابعة سير الأمور وتدوين أنماط الطلب على خدمة الصيانة الوقائية للحالات الطارئة تستطيع أن تعرف شيئاً عن حجم وطبيعة واتجاهات الطلب، الأمر الذي يمكنها من جدولة هذه الطلبات بشكل تقديري.

إن الاحتفاظ بسجل تفصيلي بخصوص كل عملية من عمليات الصيانة، أو كل خدمة مقدمة للمستفيدين على مدار العام، أو الأسبوع، أو الشهر، أو حتى الساعة، يساعد كثيراً في عملية تحديد أنماط الطلب، بالاستناد إلى الخبرة المتراكمة.

تعتمد الخدمات المستندة على الحاسوب، مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية من هواتف وفاكسات وإنترنت، في عملية متابعة الأنماط الاستهلاكية للمشتركين، على تاريخ ووقت الاستفادة من الخدمة، حيث تتم عملية المتابعة والتدوين آلياً.

وقد يكون من الضروري لبعض المؤسسات الخدمية أن تدون في سجلات خاصة الأحوال المناخية يوماً بيوم أو ساعة بساعة، أو فصلاً بفصل وهكذا. فالطلب على خدمة خلال فترة الذروة ليوم الاثنين في الصيف قد يختلف عن طلب خدمة خلال فترة الذروة ليوم السبت شتاءاً، ما يؤشر التباينات الأسبوعية والفعلية معاً.

## رابعاً: تجزئة الطلب من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات

ممكن لأي مؤسسة خدمية ذات طاقة استيعابية محدودة أن تواجه في وقت معين، واحداً من أربعة ظروف:

1. حالة يكون فيها الطلب على خدماتها أكبر بكثير من الطاقة الاستيعابية القصوى المتاحة لها. حيث النتيجة خسران الشركة لهذا الطلب.
2. حالة يكون فيها الطلب على خدماتها أكبر بكثير من المستوى الأمثل للطاقة الاستيعابية. في هذه الحالة، فإن الشركة سوف تلبي رغبات الجميع، إلا أن المستفيدين من الخدمة قد يشعرون بانخفاض متواصل في جودتها.
3. حالة يكون فيها العرض والطلب متوازنان على المستوى الأمثل للطاقة الاستيعابية.
4. حالة يكون فيها الطلب أقل من الطاقة الاستيعابية المثلى، هنا تكون الموارد المنتجة غير مستغلة أو مستثمرة حيث قد يشعر المستفيدين من الخدمة بالإحباط لأن مستوى الخدمة في ظل مثل هذه الظروف قد لا يكون جيداً، أو أنهم يشكون بجدوى وأهمية الخدمة.

لاحظ الفرق بين الطاقة الاستيعابية القصوى المتاحة (Maximum Available Capacity) والطاقة الاستيعابية المثلى (Optimum Capacity). فعندما يكون الطلب على الخدمة أكبر من الطاقة على الخدمة أكبر من الطاقة الاستيعابية القصوى فإن بعض المنتفعين المحتملين قد يصابون بالإحباط لأن مؤسسة الخدمة لن تكون قادرة على تقديم الخدمة لهم. وفي هذه الحالة تخسر المؤسسة فرصة تحقيق تعامل تجاري، وربما تكون الخسارة للأبد.

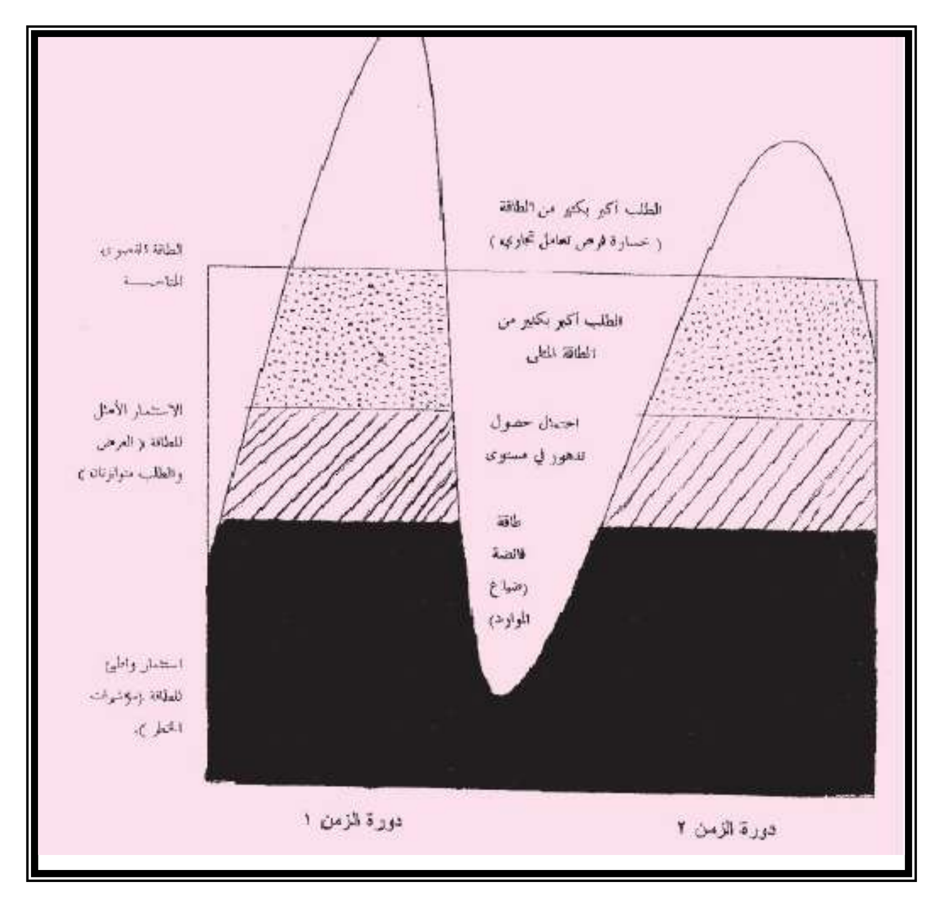
لكن عندما يعمل الطلب ما بين امثل طاقة وأقصى طاقة، فإن هناك مخاطرة في تقديم خدمات ذات نوعية رديئة لجميع المنتفعين بدون استثناء الأمر الذي يجعلهم غير راضين عن الخدمة.

وفي حالات معينة تتساوى الطاقة القصوى مع الطاقة المثلى. ففي حالة حفلة غنائية مباشرة على مسرح أو ملعب رياضي، فإن الحضور الجماهيري الواسع يحفز المطربين على التفاعل مع الجمهور بشكل رائع، الأمر الذي يعزز من خبرة الحضور ورضاهم وسعادتهم. فالأجواء تكون مفعمة بالسعادة والإثارة الإنسانية.

أما بالنسبة لخدمات أخرى، فإن المنتفعين قد يشعرون بحصولهم على خدمة أفضل عندما لا تكون الطاقة الاستيعابية مستغلة إلى أقصاها. إن جودة الخدمة في المطعم، مثلا، غالباً ما تتدهور عندما تكون جميع الطاولات محجوزة بالكامل. أيضاً يشعر المسافرون براحة أكبر، وخدمة أفضل عندما لا تكون الطائرة مكتظة بالمسافرين، حيث توجد مقاعد شاغرة كثيرة مما يتيح للمسافرين حرية أكبر في التحرك، وفي الاستفادة من الخدمة المقدمة على الطائرة.

**الشكل (5-1)**

**يوضح مضامين المتغيرات في الطلب قياساً بالطاقة الاستيعابية**




## خامساً: المداخل الشائعة لإدارة الطلب

## Common Approaches to Managing Demand

توجد عدة مداخل يلجأ إليها المدير لإدارة وتسيير الطلب. وهذه المداخل الشائعة هي:

1. عدم اتخاذ أي إجراء يذكر، والاكتفاء بترك الطلب يأخذ مساراته ومستوياته بنفسه من دون تدخل.

يعد هذا المدخل الأسهل من بين جميع مداخل الطلب. كما أنه الأبسط لأنه لا يتطلب تدخل الإدارة. في هذا المدخل، يتعلم المستفيدون من خبراتهم أثناء تجربة الخدمة، ويعتمدون على الاتصالات الشفاهية في البحث عن الخدمة. إلا أن المشكلة هنا تكمن في أن هذا المدخل يعد انهزامياً – بمعنى أنه غير فاعل أو مؤثر. فالمنافسون قد يستجيبون لطلبات المستفيدين في توفير خدمة أفضل من خلال سياسات هجومية، الأمر الذي يجعلهم قادرين على استقطاب المزيد منهم والاستحواذ على حصة الشركة الانهزامية.

1. تقليص الطلب في فترات الذروة وزيادته في الفترات التي تكون فيها الطاقة الاستيعابية غير مستغلة أو مستثمرة. أي زيادة الطلب عندما يكون هناك فائض غير مستثمر في الطاقة الاستيعابية. ويتم ذلك من خلال استراتيجيات ترويجية وتحفيزية أو تنويع في الخدمات المقدمة.

2. حجز الطلب (Inventorying demand) لحين توفير الطاقة الاستيعابية. ويحصل هذا عندما تلجأ مؤسسة الخدمة إلى وضع مؤسسة الخدمة إلى وضع نظام للحجز يستطيع من خلاله المنتفعون الاستفادة من التسهيلات المتاحة في أوقات محددة. أو عندما تنتهج مؤسسة الخدمة نظام الانتظار المبرمج (Formalized queuing system) الذي يتيح لمن يرغب بالحصول على الخدمة الانتظار لحين توفيرها في أوقات محددة سلفاً. وقد تلجأ مؤسسة الخدمة إلى اتباع الأسلوبين أو المدخلين معاً.

الجدول (5–1) يوضح الاستراتيجيات البديلة لإدارة الطلب في أوضاع مختلفة للطاقة الاستيعابية:

**الجدول (5-1)**

**الطاقة الاستيعابية نسبة إلى الطلب**

| المدخل المستخدم لإدارة الطلب | طاقة استيعابية غير كافية (فائض في الطلب) | طاقة استيعابية كافية (طلب مرض) | طاقة استيعابية فائضة (طلب غير كافٍ) |
|---|---|---|---|
| عدم اتخاذ أي إجراء | حالات انتظار غير منظمة. (انزعاج المستفيدين واحتمال عدم تعاملهم مع المؤسسة مستقبلاً) | الطاقة الاستيعابية مستغلة إلى أقصاها (لكن هل هذا يمثل مزيجاً مربحاً للمؤسسة). | فقدان وضياع الطاقة. (قد يشعر المستفيدون بالإحباط. مثل المسرح). |
| تقليص الطلب | التسعير العالي سوف يعاظم الأرباح | عدم اتخاذ أي إجراء (أنظر أعلاه) | عدم اتخاذ أي إجراء (أنظر أعلاه) |
| زيادة الطلب | لا تتخذ أي إجراء، ما لم تكن هناك فرص لتحفيز القطاعات السوقية المربحة. | لا تتخذ أي إجراء، ما لم تكن هناك فرص لتحفيز القطاعات السوقية المربحة. | تأكد من تغطية كافة التكاليف. استخدم الاتصالات، وميز خدماتك وكذلك قنوات التوزيع تجنب مواجهة المنافسين بهدف إزاحتهم من السوق. اعرض خدمة ذات ميزة تنافسية. |
| حجز الطلب من خلال نظام للحجوزات | ثم بانتقاء القطاعات السوقية الأكثر ربحية وملائمة للمؤسسة. احتر المزيج الأكثر ربحية. | حاول التأكد من أن المزيج مربح للمؤسسة. احتر المزيج الأكثر ربحية. | قم بالتأكيد على أن مجال تقديم الخدمة متوفر، وليس هناك ضرورة للحجز المسبق. |
| حجز الطلب من خلال نظام الانتظار المبرمج | حاول إبقاء المستفيدين منشغلين لبعض الوقت. حاول التنبؤ بالوقت الدقيق الذي تستغرقه عملية الانتظار. | حاول أن تتجنب حالات التأخير واختناقات عنق الزجاجة. | |

## سادساً: استخدام المزيج التسويقي لتشكيل أنماط الطلب

تلعب عناصر المزيج التسويقي جميعها (وهي المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج) دوراً في تحفيز الطلب خلال فترات فائض الطاقة الاستيعابية (Excess capacity)، وفي تقليص أو تحجيم الطلب (Demarketing) خلال فترات الطاقة غير الكافية (Insufficient capacity). ويعد السعر (Price) من أول المتغيرات التي يتم اللجوء إليها لتحقيق حالة التوازن بين العرض والطلب.

إلا أن العناصر الأخرى، مثل التوزيع والترويج والمنتج نفسه، تلعب هي الأخرى دوراً هاماً في تشكيل أنماط الطلب على الخدمات.

### 1. إجراء تعديلات وتغييرات على المنتج

على الرغم من أن التسعير (Pricing) يعد من أكثر الطرق شيوعاً لتحقيق حالة الموازنة بين العرض والطلب، إلا أنه قد يصلح في قطاع السلع أكثر من قطاع الخدمات.

لنأخذ كمثال المشاكل المتوقعة التي قد يواجهها صانع معدات تزلج، وتلك التي يواجهها المسؤول عن تقديم خدمات التزلج على الجلدي في موسم الصيف.

فصانع المزالج يكون قادراً على إنتاج المزالج وتخزينها لحين قدوم فصل الشتاء حيث يزداد الطلب عليها، أو قيامه ببيع هذه المزالج بأسعار الخصم خلال فصل الصيف لغرض تصريفها. فإذا كانت أسعار الخصم مشجعة، فإن ذلك من شأنه اجتذاب الكثير من الراغبين لشرائها لتوفير الأموال.

لكن غي غياب فرص التزلج على الجليد، فإن ممارسي هواية التزلج لن يشتروا بطاقات الدخول إلى قاعات التزلج صيفاً مهما كان سعر الدخول مخفضاً. وعليه، فإن المؤسسة المعنية بتقديم خدمات التزلج قد تلجأ إلى تغيير المنتج (كأن تقدم مثلاً خدمات قيادة الدراجات بين الجبال والوديان، أو تقوم بافتتاح مسابح خاصة، أو تقديم خدمات ترفيهية مبتكرة غير التزلج على الجليد).

ونفس الشيء ينطبق على مؤسسات الخدمة الضرائبية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم خدمة الاستشارات وحفظ السجلات المحاسبية لمنشآت الأعمال الصغيرة، ولذلك خلال فترات الركود في نشاطات هذه المؤسسات الخدمية (أو خلال فترات انخفاض الطلب على الخدمات الضريبية التي غالباً ما تأتي من المنشآت الكبيرة).

وإذا كانت هناك خدمات لا تطرأ عليها أي تغييرات خلال العام، فإنه توجد بالمقابل خدمات تتعرض للتغيير والتعديل طبقاً للمواسم. فالمستشفيات، مثلا، تقدم حزمة من الخدمات بغض النظر عن الموسم. وبالضد، نجد بعض الفنادق، خصوصاً فنادق المنتجعات السياحية، تغير خدماتها بشكل ملحوظ طبقاً للمواسم، وذلك تلبية لرغبات الزبائن. فقد يتحول الفندق إلى ناد ترفيهي، أو إلى مطعم متميز بطبخات معينة، أو يتحول إلى مدرسة لتعليم اللغات لغير الناطقين بها.

وقد يحصل التباين في الخدمة خلال ساعات اليوم الأربع والعشرين. فالمطاعم مثلا، تغير قوائم الطعام مرتين أو ثلاث مرات في اليوم. كما قد تغير

الديكور والإضاءة على مدار اليوم، وبشكل روتيني. وهناك مطاعم تقدم نشاطات ترفيهية (حفلة موسيقية مثلاً) خلال ساعات الليل، بينما تحجبها خلال ساعات النهار، وهكذا.

إن الهدف من وراء إحداث تغيرات في المنتج هو لتلبية الحاجات المختلفة للمستفيدين من الخدمة، أو تلبية حاجات قطاعات سوقية مختلفة، أو كلاهما، وذلك استناداً إلى ساعات النهار أو الليل.

## 2. تعديل توقيت ومكان تقديم الخدمة

بدلاً من العمل على تعديل الطلب على الخدمة التي تقدم في نفس الوقت ونفس المكان، فإن بعض المؤسسات تستجيب لحاجات السوق من خلال تغيير موعد ومكان تقديم الخدمة.

وهناك ثلاثة خيارات متوفرة بهذا الصدد، وهي:

### أ. استراتيجية اللاتغيير

هنا، يتم تقديم الخدمة في نفس المكان والزمان بغض النظر عن مستوى الطلب، مثل خدمة المستشفيات والمراكز الصحية والطوارئ.

### ب. استراتيجية تغيير موعد تقديم الخدمة

هنا، يتم تقديم الخدمة بعد إجراء تعديلات على أوقات تقديمها وذلك استجابة لرغبات العملاء وتفضيلاتهم للأوقات التي ينبغي تقديم الخدمة فيها. فالمسارح غالباً ما تعرض أفلام سينمائية في عطلة نهاية الأسبوع عندما يكون

للناس وقت فراغ غير مستثمر. أيضاً، فإن البنوك خلال أيام الصيف الحارة جداً، تلجا إلى إغلاق أبوابها لفترة ساعتين خلال النهار للقيلولة، لكنها تبقي أبوابها مفتوحة خلال ساعات الليل عندما يكون هناك نشاط تجاري.

**ج. استراتيجية تغيير مكان تقديم الخدمة**

إن أحد الأساليب المتبعة في هذا المجال، هو تشغيل وحدات متحركة تقوم بتقديم الخدمات حيث يوجد العملاء. أي أن هذه الوحدات المتحركة هي التي تتحرك باتجاه العملاء لخدمتهم بدلاً من أن يأتوا هم إلى حيث مصنع الخدمة. ومن الأمثلة على ذلك خدمة المكتبات المتحركة، والطائرة الطبية التي تزور البلدان المختلفة لتقديم الخدمات العلاجية، وخدمات تنظيف الموكيت والمساكن والمكاتب، أو خدمات الصيانة مثل "صلح ثلاجتك أو أي جهاز آخر في بيتك" وغيرها كثير.

## 3. استراتيجيات التسعير

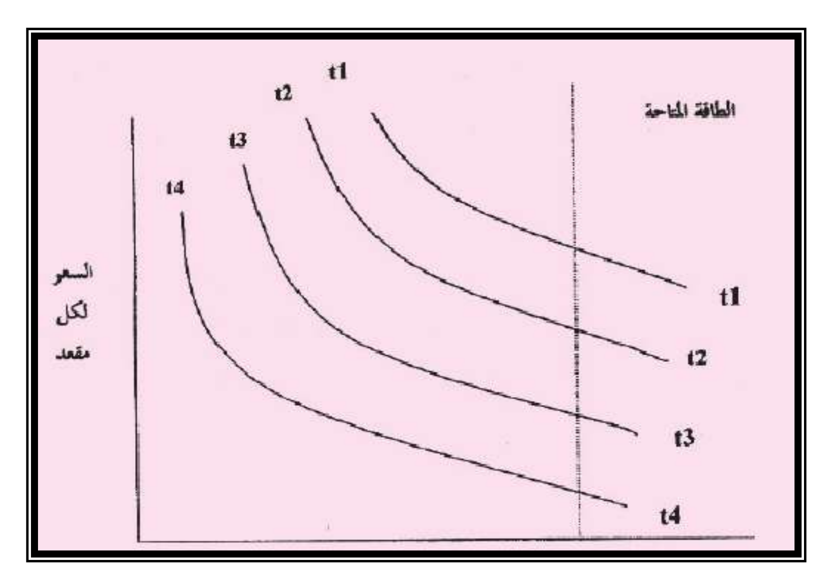
لكي يكون السعر فاعلاً في عملية إدارة الطلب أو في التأثير على الطلب نفسه، فإن الضرورة تقتضي من مدير التسويق أن يكون على قدر من المعرفة والدراية حول سلوك منحنيات الطلب (من حيث الشكل والانحدار والأداء وغيرها). مثلاً، على مدير التسويق أن يعرف شيئاً عن كيفية تأثير واستجابة كمية الخدمة المطلوبة للزيادات أو النقوصات في الأسعار لكل وحدة، وفي زمن محدد.

إن من المهم جداً تحديد ما إذا كان منحنى الطلب الإجمالي لخدمة معينة يتباين بشكل كبير من فترة زمنية إلى أخرى. إذا كان التباين حقاً كبيراً، فقد تكون هناك

حاجة لاستراتيجيات تسعيرية مختلفة لاستيعاب الطاقة في كل فترة زمنية من تلك الفترات. (لاحظ الشكل 5-2):

وقد تكون هناك منحنيات طلب مختلفة ومنفصلة عن بعضها البعض، موجهة لقطاعات سوقية مختلفة ضمن كل فترة زمنية من تلك الفترات، الأمر الذي يعكس وجود حالات تباين بين القطاعات قدر تعلق الأمر في الحاجة إلى الخدمة أو القدرة على الدفع. (لاحظ الشكل 5-3).

**كمية المقاعد المطلوبة**




**الشكل (5-2): التباينات في منحنيات الطلب وفق عامل الزمن**

**(لخدمة نقل افتراضية)**

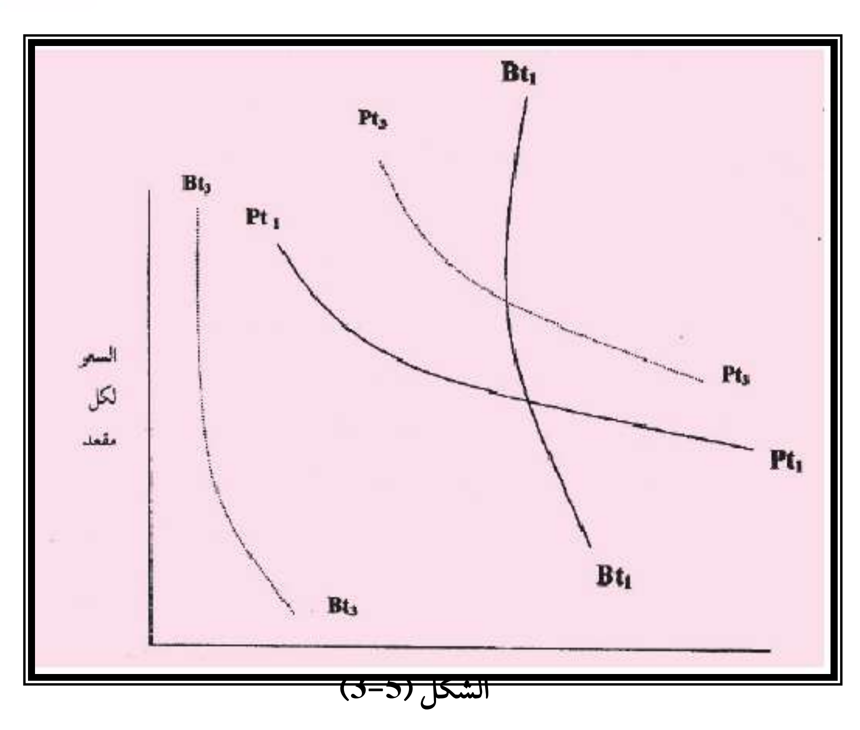
مفتاح الرموز:

T1 = ساعة الذروة، أيام الأسبوع، ذروة الموسم.

T2 = ساعة الذروة، أيام الأسبوع، خارج الموسم.

T3 = ساعة الذروة، نهاية الأسبوع، ذروة الموسم.

T4 = ساعة الذروة، نهاية الأسبوع، خارج الموسم.




الشكل (5-3)

**اختلاف منحنيات الطلب باختلاف القطاعات السوقية،**

**وفق فترتين زمنيتين (لخدمة نقل افتراضية).**

مفتاح الرموز:

B = المسافرون من رجال الأعمال.

P = المسافرون الباحثون عن الاستجمام والتسلية.

T1 = ساعة الذروة، أيام الأسبوع، ذروة الموسم.

T3 = ساعة الذروة، نهاية الأسبوع، ذروة الموسم.

والواقع أن عملية تحديد طبيعة منحنيات الطلب المختلفة هذه تعد من أصعب المهام التي تواجه مسوقو الخدمة. فمن خلال البحوث والتجربة والخطأ، وتحليل الأوضاع المتشابهة القائمة في السوق في مناطق أخرى أو مقارنة الخدمات التنافسية، يستطيع رجل تسويق الخدمة التعرف على جوانب من طبيعة منحنيات الطلب المختلفة.

يقر العديد من المؤسسات الخدمية بوجود منحنيات طلب مختلفة باختلاف القطاعات السوقية المختلفة خلال نفس الفترة. ولهذا فهي تحاول استحداث أصناف أو طبقات واضحة من الخدمات، كل طبقة تسعر على مستويات تتلاءم مع منحنى طلب قطاع معين.

بمعنى آخر، فإن كل قطاع من قطاعات السوق المعني يتلقى خدمة محورة عن الخدمة الأساسية، مع إضافة قيمة للخدمة الجوهر وذلك لاستقطاب القطاعات الأكثر مقدرة على الدفع.

فشركات الطيران، مثلاً، تقوم بعرض مقاعد وفيرة للمسافرين، أو تقديم المشروبات مجاناً، أو تقديم وجبة طعام أفضل. كما أنها تقدم خدمات الدرجة الأولى، والدرجة السياحية، ودرجة رجال الأعمال، وهكذا.

وفي كل حالة من هذه الحالات، فإن الهدف الذي تسعى المؤسسة الخدمية لبلوغه ينصب في تعظيم العوائد المتأتية من كل قطاع من القطاعات السوقية. أما في حالة المؤسسات الخدمية التي تعاني من مشاكل محدودية الطاقة الاستيعابية، فإن الهدف ينبغي أن ينصب في استثمار الطاقة الاستيعابية إلى أقصاها من خلال لتركيز على القطاعات التي تحقق أعلى مستويات الربحية.

ولهذا نجد أن بعض شركات الطيران تصر على ضرورة قيام بعض المسافرين بشراء بطاقات سفرهم قبل 21 يوماً من تاريخ الرحلة، وأن يمكث المسافر في البلد الذي يسافر إليه أسبوعاً واحداً على الأقل قبل العودة – وهذه شروط قد لا تكون ملائمة لرجال الأعمال.

## جهود الاتصالات Communication Efforts

تساهم جهـود الاتصـالات في تنظـيم سـلوك الطلـب حتـى في حالـة ثبـات المتغيرات الأخرى للمزيج التسويقي. فالإعلان وجهود الترويج الأخـرى مثـل تنشيط المبيعات والعلاقات العامة والنشر وغيرهـا تسـاهم في تـذكير العمـلاء بفترات الذروة وتشجعهم على السفر في فترات عـدم الازدحـام، حيـث تكـون الخدمة سريعة ومريحة.

ومن الأمثلة على ذلك، قيام مؤسسة البريد البريطانية بتشجيع المواطنين عـلى إرسال بطاقات التهنئة بالأعياد والمناسبات الوطنية والدينية والاجتماعيـة (مثـل أعياد الميلاد وأعياد الفصح، ورأس السنة الميلاديـة) بوقـت مبكـر جـداً تلافيـاً لاحتمالات تأخر وصولها أو ضياعها إذا ما أرسلت في ذروة الموسـم. كـما تقـدم مؤسسة الاتصالات الأردنية خدمة التعريفة المخفضة للاتصالات الهاتفيـة بعـد الساعة العاشرة مساءً وخلال العطلات الرسمية

وعلى المؤسسـات الخدميـة أن تبلـغ جمهـور المسـتفيدين مـن خـلال وسـائل الاتصالات المختلف- بأية تعديلات تجريها عـلى خـدماتها وأسـعارها ووسـائل ايصال هذه الخدمات للمستفيدين ففي حالة رغبة المؤسسـة بمعرفـة ردود فعـل عملائها للمتغيرات التي ترغب بإجرائها على المزيج التسـويقي، فـإن الضرـورة تقتضي إبلاغ العملاء بذلك وتقديم مجموعة خيارات لهم.

## سابعاً: تخزين أو (حجز) الطلب من خلال أنظمة الانتظار والحجوزات

على الرغم من أن المؤسسات الخدمية نادراً ما تستطيع تخزين العرض، إلا أنها غالباً ما تلجأ إلى تخزين الطلب. تتحقق هذه العملية بطريقتين:

1- من خلال الطلب من العملاء بالانتظار لحين توفر الخدمة (حيث تتم خدمة من يأتي أولاً وهكذا (First-come, First-served).

2- من خلال منح العملاء فرصة حجز الخدمة مقدماً.

وسنتناول هاتين الطريقتين بالتفصيل تباعاً.

### 1. إدارة سلوك العميل من خلال أنظمة الانتظار:

يعد الانتظار (Queuing) ظاهرة عالمية. فالإحصائيات تشير إلى أن الأمريكان يقضون (37) مليار ساعة يومياً في خطوط الانتظار، وخلال هذه الفترة فإنهم غالباً ما يتململون ويغتاضون ويعبسون. فليس هناك شخص يحب الانتظار في عالم يتسم أحياناً التعب الجسدي علاوة على التعب الذهني والنفسي.

ورغم هذه الصورة القاتمة للانتظار، فإن الغالبية العظمى من مؤسسات الخدمة تجد نفسها مضطرة لمواجهة مشاكل الانتظار في تقديم خدماتها. فالناس تنتظر على الهاتف لعمل حجوزات مختلفة (طيران، مطعم، ورشة صيانة، موعد لمقابلة طبيب، أو محام أو رئيس جامعة الخ). كما يضطر العميل أو الزبون للوقوف في طوابير السوبرماركت ومحطات القطار، وفي المطارات وغيرها بانتظار الحصول على الخدمة، أو دفع قيمها، أو لمجرد الاستفسار.

إن السبب الجذري للانتظار، قد يعود أحياناً إلى ما يحصل خلف الستار من حالات تأخير في أنظمة تقديم الخدمة. فقد يضطر القائمون على تقديم الخدمة للتأخر في تقديم الخدمات انتظاراً لتعليمات أو توجيهات من جهات أعلى في الهيكل التنظيمي.

ويحصل الانتظار، (أو تزداد الطوابير) عندما يكون عدد القادمين إلى مصنع الخدمة أكبر كثير من قدرة نظام الخدمة على معالجة احتياجهم للخدمة. بمعنى آخر، تحصل حالات الانتظار عندما يزداد الطلب على العرض. وبكل معنى الكلمة، فإن الانتظار هو أحد أعراض أو مشاكل الإدارة غير القادرة على استثمار الطاقات المتاحة بشكل أمثل أو أقصى.

تقوم إدارة الانتظار (Queue management) بعدة مهام في مقدمتها تجميع البيانات والمعلومات حول:

أ. معدل وصول المستفيدين (أو الأشياء) لاستلام الخدمة، مقاساً كمياً وزمنياً.

ب. الفترة التي تستغرقها عملية تقديم الخدمة لكل فرد أو شيء.

ج. أبرز العقبات والمشاكل التي تعترض طريق تقديم الخدمة.

إن أفضل استراتيجية يمكن اتباعها لضمان تقديم أفضل الخدمات، هي تخطيط عملية تقديم الخدمة على أساس المعدلات المحسوبة على فترات زمنية معينة، حيث يتم في هذه الحالة تعظيم القوى العاملة والمعدات المطلوبة لتقديم الخدمة وفق هذه المعدلات.

فقد يكون معدل استخدام الخدمة في الأشهر تموز، وآب، وأيلول، مثلاً، أكثر بكثير من معدل استخدامها في الأشهر كانون الثاني، وشباط، وآذار وهكذا. عندها تلجأ مؤسسة الخدمة إلى تعظيم القوى العاملة والمعدات خلال الأشهر تموز، وآب. وأيلول وتقلصها خلال الأشهر كانون الثاني، وشباط، وآذار.

ولا توجد مشكلة إطلاقاً طالما أن العملاء أو الزبائن (أو الأشياء) يصلون طبقاً للمعدلات الموضوعة أو المتوقعة.

إن أفضل العلاجات لمشاكل الانتظار هي معرفة الأسباب الجذرية التي تؤدي إلى بروز هذه المشاكل أصلاً. إن معرفة الأسباب الجذرية تتطلب إعادة تمحيص وفحص الاستراتيجيات القائمة المتعلقة بعمليات تقديم الخدمة وكذلك تلك المتعلقة بالموارد البشرية.

كما تستخدم أساليب تجزئة السوق إلى قطاعات لتصميم استراتيجيات الانتظار التي تضع أولويات مختلفة لأنواع مختلفة من المستفيدين.

ومن الأمثلة على ذلك، نذكر:

### أ. المهام الملحة

في العديد من المستشفيات، تقوم الممرضات بتحديد الحالات التي تتطلب علاجاً سريعاً (خصوصاً في وحدات الطوارئ)، وتلك التي يمكن تأجيلها بعض الوقت دون أن يترتب عليها أية مضاعفات.

### ب. الفترة التي تستغرقها عملية التعامل

توفر متاجر الخدمة الذاتية (السوبر ماركت) والبنوك، مثلاً، ممرات خاصة تسمى "الممرات السريعة" للزبائن والعملاء والراغبين بإجراء تعاملات تجارية سريعة.

### ج. الرغبة في دفع سعر إضافي

لا يمانع بعض العملاء من دفع سعر إضافي للحصول على الخدمة وذلك لضمان الراحة والسرعة. فالمسافرون من حملة تذاكر الدرجة الأولى إنما يدفعون أكثر من مسافري الدرجة السياحية، مقابل حصولهم على تسهيلات الراحة والسرعة في إنجاز معاملة سفرهم جواً. والزائر للطبيب يدفع أجور كشف أعلى إذا كان يرغب بعدم الانتظار في طابور، وهكذا.

### د. أهمية العميل/ الزبون

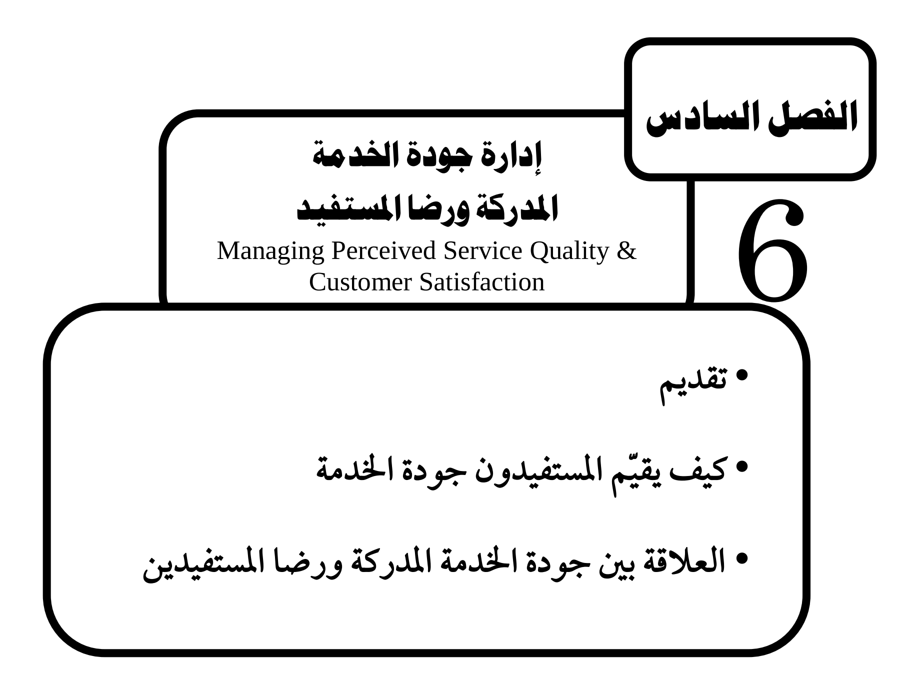
إن العملاء والزبائن الذي يقدرون قيمة الوقت عالياً إما لمكانتهم الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية وغيرها غالباً ما تتم خدمتهم بسرعة لهذه الاعتبارات. وهناك عملاء هامون للغاية بحكم مكانتهم الاقتصادية (مثلاً مستثمر كبير أو شخصية ذات نفوذ)، وقد جرت العادة على منح هؤلاء الأولوية في تقديم الخدمة.

## 2. الحجوزات Reservations

عادة ما تتعرض الممتلكات المادية المطلوب خدمتها إلى فترة انتظار أطول مقارنة بالناس المطلوب تقديم الخدمات لهم. لكن يحصل أحياناً أن مالكي هذه الأشياء يكونون غير قادرين على الاستغناء عن ممتلكاتهم لفترة طويلة. فرب الأسرة الذي لا يمتلك إلا سيارة واحدة، أو المصنع الذي لا يمكن أن يستغني لفترة طويلة عن ماكنة أصابها العطل، هؤلاء لا يستطيعون الانتظار لفترات طويلة لحين تصليح ممتلكاتهم.

ولهذا فإن نظاماً للحجز قد يكون أمراً مرغوباً فيه بالنسبة للمؤسسات الخدمية العاملة في مجالات مثل الصيانة والتصليح. وعندما تطالب المؤسسة الخدمية بضرورة قيام المستفيد بالحجز المسبق خصوصاً بالنسبة للصيانة الدورية البسيطة. فإنها إنما تكرس وقتاً ثميناً للمهام العاجلة، التي تتقاضى عنها أجور إضافية.

إن استلام أوامر الحجوزات يخدم في عملية البيع المسبق للخدمة. فمن الناحية النظرية، فإن الحجوزات تفيد العملاء من خلال تجنبهم للانتظار في طوابير. كما أن الحجوزات تخدم الشركة المعنية في تحقيق موازنة في طاقتها الاستيعابية وتضمن توافر الخدمة في الوقت المطلوب. وتطالب بعض مؤسسات الخدمة العملاء بدفع مقدمة من الأجر حال تحديد الحجز. كما توجد شركات سياحية وفندقية تسارع إلى إلغاء الحجز ما لم يتم دفع جزء من ثمن الحصول على الخدمة قبل فترة معينة من مجيء دور الاستفادة الفعلية من الخدمة.



# الفصل السادس

# 6

## إدارة جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد

Managing Perceived Service Quality & Customer Satisfaction

- تقديم
- كيف يقيّم المستفيدون جودة الخدمة
- العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيدين

## تقديم

يعد موضوع "جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد" من أكثر الموضوعات التي أشبعت بحثاً ودراسة في مجال تسويق الخدمات. وسبب ذلك يعود بالدرجة الأساس إلى أن الجودة هي الشريان الحيوي الذي يمد المؤسسة بدماء جديدة متدفقة، مثل المزيد من الزبائن الموالين، والمزيد من الربحية، علاوة على دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية (Competitive advantage) للمؤسسة المعنية.

إلا أن عملية تعريف جودة الخدمة ومراقبتها تختلف كثيراً في قطاع الخدمات قياساً إلى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، باعتبار أن الجودة المدركة في الخدمة هي غير الجودة المدركة في السلعة الملموسة.

فلو أخذنا على سبيل المثال حالة شركة لتصنيع الشوكولاتة، فإننا نجد أن الشركة تُقيّمْ منتجاتها من الشوكولاته بالاستناد إلى عدة معايير مثل الحجم، والعبوة، والمذاق، واللون، والمحتوى، وغير ذلك. أما مستهلك الشوكولاته، فإن تقييمه لجودة هذه السلعة قد يتم قبل عملية الشراء (في السوبر ماركت مثلاً) على أساس عدة معايير مثل لمس الشوكولاته، أو تقليبها أو تذوقها (إذا كانت هناك عينات معروضة منها لأغراض التذوق قبل الشراء) وغير ذلك، وفي كلتا الحالتين، (نعني حالة تقييم جودة الشوكولاته وحالة تقييم المستهلك النهائي) فإن تقييم جودة الشوكولاته يتم على أساس المنتج النهائي أو السلعة بشكلها النهائي.

أما في الخدمات، فإن المستفيد يكون أحكامه حول جودة الخدمة على أساس جودة عملية تقديم الخدمة (Quality of the service delivery process)

بالإضافة إلى الأساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها المستفيد من الخدمة (Final outcome).

فرجل الأعمال (المستفيد) لا يُقيّمْ خدمات مؤسسة الخدمة المحاسبية على أساس شكل أو هيئة الحسابات النهائية التي تم إنجازها من قبل مورد الخدمة (مؤسسة الخدمة المحاسبية) فقط، وإنما يستند تقييمه لجودة الخدمة أيضاً على سلوك المحاسبين خلال تعاملهم معه، وكذلك سرعة إنجازهم للخدمة المطلوبة.

ولأن الخدمة عادة ما تتضمن عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة، فقد جرت محاولات جادة للتميز بين المعايير الموضوعية لقياس الجودة (Objective measures) وتلك المعايير التي تعتمد على الإدراكات الاجتهادية للمستفيدين من الخدمة (Subjective perceptions).

يقول (Gronroos) أن لجودة الخدمة بعدان اثنان، هما:

1- الجودة الفنية Technical quality.

2- الجودة الوظيفية Functional quality.

وكلاهما مهمان بالنسبة للمستفيد من الخدمة.

فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى تلك الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.

أما الجودة الوظيفية، فهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة.

فلو أخذنا على سبيل المثال الخدمة المقدمة من قبل ميكانيكي سيارات، نجد أن المستفيد من هذه الخدمة قد ينظر إلى المعدات والآلات والأدوات التي يستخدمها الميكانيكي في صيانة أو تصليح السيارة، كما ينظر إلى مهارات وخبرة الميكانيكي، وذلك بهدف تقييم الجودة الفنية للخدمة. أما سلوك العاملين في الورشة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد (وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية) فهي تمثل مكونات الجودة الوظيفية للخدمة.

ومهما كانت الطريقة المستخدمة أو الأسلوب المتبع لتعريف جودة الخدمة، فإن المستفيد هو الذي ينبغي أن يعرف الخدمة.

ومن أجل تسليط المزيد من الضوء على هذا الموضوع، فإننا سنقسم الفصل إلى جزئيين أساسيين:

**الأول:** يتعلق بجودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد.

**والثاني:** يتناول العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد.

## أولاً: كيف يقيم المستفيدون جودة الخدمة؟

على الرغم من صعوبة المهمة فإن على مؤسسات الخدمة أن تتخذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وتحسين جودة الخدمة التي تقدمها لجمهور المستفيدين. وطبقاً لكل من (Lewis) و(Booms)، فإن جودة الخدمة ما هي إلا "قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد. فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المصلحة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين".

## 1. العوامل التي تحدد جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد

ترى كل من (Parasuraman) و(Ziethaml) و(Berry) "أن المعايير الوحيدة التي تعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة".

حيث قام هؤلاء الباحثون بتحديد تسعة معايير يلجأ إليها المستفيد للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه. فالخمسة معايير الأولى تتعلق بجودة المنافع النهائية التي يجنيها المستفيد من الخدمة. أما المعايير المتبقية فهي تشير إلى جودة عملية تقديم الخدمة نفسها.

### أ- الاعتمادية Reliability

تشير الاعتمادية إلى قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. فالمستفيد يتطلع إلى مورد الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والإنجاز، تماماً مثلما وعده، وأن يعتمد على المورد في هذا المجال بالذات. وقد يسأل المستفيد "هل لي أن أطمئن بأن سيارتي سوف تكون بأيدي ميكانيكي ماهر، وأن تتم صيانتها بالوقت المحدد؟". وقد نجد زبونة في صالون تجميل تسأل الكوافير "إنني مدعوة الليلة لحفلة خاصة، فهل أعول عليك في أن ترتب وتسرح لي شعري بحيث يكون أنيقاً ومتميزاً حقاً وبالوقت المحدد؟".

### ب- مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان Access

هل أن الخدمة متوفرة في المكان والزمان اللذين يريدهما المستفيد؟

هل أن المستفيد سوف يحصل على الخدمة المطلوبة دون انتظارها؟

هل أن الوصول إلى حيث "مصنع الخدمة" أمر يسير أم في غاية الصعوبة؟

مثال ذلك، هل ينبغي على الزبون أن ينتظر ثلاثة أشهر لترتيب موعد من الحلاق لقص شعره؟

### ج- الأمان Security

مثال ذلك، ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام المستفيد باستخدام الصراف الآلي (Teller Machine)؟

### د- المصداقية Credibility

ما هي مصداقية مورد الخدمة؟ هل هو أهل للثقة؟ هل يلتزم مورد الخدمة بوعوده؟

مثال ذلك "هل أن الكوافير سيتعامل مع شعر الزبونة بعناية فائقة دون أن يلحق الضرر بشعرها" ؟ أو "هل إذا ما أودعت سيارتي للصيانة، سيتم الحفاظ عليها ضد السرقة أو التخريب نتيجة الإهمال" ؟

### هـ- درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد Understanding The Customer

كم من الوقت والجهد يحتاج مورد الخدمة لكي يفهم المستفيد؟ هل يفهم مورد الخدمة المتطلبات الخاصة للمستفيد؟ هل يعرف مورد الخدمة مشاعر المستفيد، وهل يقدر هذه المشاعر؟

### و- الاستجابة Responsiveness

ما هو مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد، أو حل مشاكله المحددة؟ هل أن المحاسب، مثلاً، قادر ومستعد وراغب في لقاء عميل لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدة المحاسب وتدخله لحلها؟.

### ز- الجدارة Competence

ما هو مستوى الجدارة الذي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل؟ وفي حالة التعامل مع مورد خدمة ما لأول مرة. فإن المستفيد غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل الكفاءات العلمية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مورد الخدمة وجودة خدماته. فالمحاسبون مثلاً ينبغي أن يكونوا أعضاء في معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز ليصبحوا مؤهلين في مراجعة حسابات الشركات محدودة المسؤولية. وفي حالات كثير يفضل بعض المرضى مراجعة الطبيب إذا كان عضواً في جمعية الجراحين الملكية البريطانية، وهكذا.

### ح- الأشياء الملموسة Tangibles

غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة، والأفراد ووسائل الاتصال) التابعة لمورد الخدمة.

هل أن النادلين في مطعم ما يرتدون أزياء وملابس نظيفة؟ هل أن هندامهم لائق؟

ويبدو أن مثل هذه المعايير ترتبط في ذهن المستفيد بنظافة وسلامة الطعام المقدم في المطعم.

**ط- الاتصالات** Communications

هل أن مورد الخدمة قادر على تنوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة، والدور الذي ينبغي على المستفيد أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة، وبالتحديد، مثلاً، هل يتم إبلاغ المستفيد بالأعطال أو العراقيل التي قد تحصل في نظام تقديم الخدمة؟.

## 2. أبعاد الجودة Quality Dimensions

ترى كل من (Parasuraman) و(Zeithaml) و(Berry) أن العوامل التسعة سابقة الذكر يمكن حصرها في خمسة أبعاد للجودة. هذه الأبعاد هي:

**أ- الأشياء الملموسة** Tangibles

وهي تشتمل على العناصر المادية للخدمة (المقاعد، والأضوية، والكراسي، والمعدات والمكائن، ... الخ).

**ب- الاعتمادية** Reliability

بمعنى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة إنجازه للخدمة المطلوبة.

**ج- الاستجابة** Responsiveness

بمعنى سرعة الإنجاز ومستوى المساعدة المقدم للمستفيد من قبل مورد الخدمة.

**د- التوكيد** Assurance

ويشير إلى معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهام الثقة والائتمان.

**هـ- التعاطف** Empathy

ويشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية.

إن الأبعاد المكتملة ب (الأشياء الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة) تبقى دون تغيير. فهي كما أوضحناها آنفاً عندما تحدثنا عن المعايير التسعة لتقييم جودة الخدمة.

أما معيار (التوكيد) فهو يتضمن عناصر الجدارة والكياسة والمصداقية والأمان. وبالنسبة لمعيار (التعاطف) فإنه يشتمل على عناصر مثل مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان، والاتصالات، ودرجة فهم مورد الخدمة للمستفيد.

## 3. مقارنة إدراكات المستفيد بتوقعاته

يرى الباحثون أن المستفيدين يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة الخدمة التي يتلقونها فعلاً (Actual service) مع الخدمة التي يتوقعون الحصول عليها (Expected service). وعليه فإن هؤلاء الباحثين يعرفون جودة الخدمة على أنها "حالة التناقص بين توقعات المستفيدين وبين إدراكاتهم".

فإذا كانت الجودة المدركة (التي تم الحصول عليها فعلاً) تفوق التوقعات، فإن المستفيدين سيكونون راضين عن الخدمة، وسعداء بها. أما إذا كان أداء الخدمة أقل من التوقعات، فإن المستفيدين سيكونون غير راضين عن الخدمة.

## 4. العوامل المؤثرة على توقعات المستفيد

يجمع الباحثون على أن هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر على توقعات المستفيد من الخدمة، وهذه العوامل هي:

**أ- إتصالات الكلمة المنطوقة** Word of mouth communications

ومن الأمثلة على ذلك، رأي أصدقاء المستفيد بخصوص الحلاق الرجالي الذي يرغب المستفيد بالذهاب إليه لقص شعره.

**ب- الحاجات والتفضيلات الشخصية** Personal needs and preferences

مثال ذلك، هل يعتقد أو يرى المستفيد ضرورة في أن يرتدي القائمون على تقديم الخدمة زياً موحداً، وهل أن هذا الزي مهم وحيوي في رأيه؟.

**ج- التجارب السابقة** Past experiences

مثال ذلك، إذا كان الزبون من الرواد الدائمين / المنتظمين لمطعم معين، وإنه في كل مرة يتناول وجبة طعام يحصل على وردة كدلالة للترحيب به من قبل إدارة المطعم، فإن الزبون يصبح معتاداً على هذه المعاملة اللطيفة، ويتوقع حصولها في كل مرة يزور فيها المطعم لتناول وجبة الطعام.

**د- الاتصالات الخارجية** External communications

ومن أمثلتها الإعلان. فالإعلان المنشور في إحدى الصحف اليومية الذي يقول أن على الشخص الراغب في تناول الغداء في مطعم ما خلال أعياد الميلاد، أن يحجز طاولته قبل ثلاثة أشهر من الموعد المحدد للقدوم إلى المطعم، هذا الإعلان يجعل الزبون يكون انطباعات عن جودة الطعام الذي سوف يقدم في ذلك الموعد المحدد.

## 5. نموذج الفجوات The Gaps Model

طورت كل من (Parasuraman) و (Zeithaml) و (Berry) نموذجاً لتشخيص المسببات الرئيسية لفجوة جودة الخدمة المدركة، أي الفجوة الفاصلة بين توقعات وإدراكات المستفيد، حيث أطلقت تسمية (نموذج الفجوات) لتفسير هذه الحالة. لقد شخصن أربعة مسببات محتملة لهذه الفجوة، هي:

أ. ينبغي على موردي الخدمة أن يتأكدوا تماماً من أن الإدارة مطلقة تماماً على خاصيات الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للمستفيد، وبالأولويات المطلوبة من قبل المستفيد نفسه.

فقد يعتقد مدير المطعم، مثلاً، أن الزبائن يحكمون على جودة الخدمة المقدمة بالاستناد أساساً على ديكورات المطعم، وأن جودة الطعام وسلوك القائمين على تقديمه ذات أهمية ثانوية. فإذا كان هذا الاعتقاد خاطئاً، فإن كافة القرارات التي قد تتخذ لتحسين ديكورات المطعم ستكون خاطئة لأنها استندت إلى فهم خاطئ لرغبات وتوقعات الزبائن الذين يتطلعون إلى تناول طعام ذي جودة عالية (أولوية قصوى)، في أجواء مريحة (أولوية ثانوية).

ب. حتى وإن كانت الإدارة مطلعة على خاصيات الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للمستفيد، وإنها تقدر هذه الأهمية، فإنها قد تكون غير قادرة، أو ببساطة غير مكترثة، في زج إمكانياتها ومواردها لحل المشكلة. فقد يكون مورد الخدمة مطلع على حجم الضيق الذي يعاني منه المستفيدون من خدماته وهم ينظرون في طوابير مملة لحصول على الخدمة، إلا أن هذا المورد لا يكترث ولا يفعل شيئاً لتقليص أو تقليل حجم المعاناة هذه.

ج. وحتى لو افترضنا أن معايير الجودة قد تم وضعها بشكل صحيح، وطبقاً لتوقعات المستفيدين، فإن هناك احتمال بألا تكون هذه المعايير على درجة عالية من الإتقان، وهذا يعود لسوء أداء أو عجز القائمين على تقديم الخدمة على التعامل الصحيح واللائق مع المستفيدين من الخدمة. وقد يحصل أن يكون القائمون على تقديم الخدمة غير مدربين أو مؤهلين بشكل جيد للاتصال مع المستفيدين، أو إنجاز أعمالهم بشكل كفء، أو أن هؤلاء العاملين لا يعرفون بالضبط واجباتهم ومهامهم.

د. وقد تحصل مشكلة أخرى عندما تتعهد مؤسسة الخدمة بتقديم خدمة ذات مستوى أو نوع معين، وإذا بها في الواقع الميداني / الفعلي تقدم شيئاً آخر. وتعرف هذه الحالة ب "فجوة الوعود" (Promises gap)، وتعد مسؤولة عن امتعاض وعدم رضا المستفيدين من الخدمة.

## ثانياً: العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيدين

يوجد نوع من الغموض والإرباك في أدبيات التسويق حول العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيدين. فعلى الرغم من وجود علاقة واضحة وأكيدة بين الرضا وجودة الخدمة، إلا أن الباحثين في هذا المجال ما زالوا غير متفقين على أرضية مشتركة بخصوص مفهومي أو مصطلحي الرضا (Satisfaction) وجودة الخدمة (Service quality). كما أن هؤلاء الباحثون لا يمتلكون رؤية واضحة ودقيقة طبيعة وماهية وكيفية الترابط، أو العلاقة الترابطية والتداخلية، بين جودة الخدمة ورضا المستفيد.

## 1. جودة الخدمة كموقف أو اتجاه شامل

ميز (Bateson) ما بين جودة الخدمة ورضا المستفيد، حيث ذكر أن الجودة هي موقف (attitude) يكونه المستفيد من خلال تقييمه لعرض الخدمة (Service offering)، وأن هذا الموقف غالباً ما يكون مبنياً أو مستنداً على سلسلة من خبرات تقييمه سابقة. وعليه فإن الجودة هي أقل ديناميكية قياساً إلى الرضا.

أما الرضا فهو عبارة عن الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه المستفيد لعمليه تبادل معينة.

(Satisfaction is the outcome of the evaluation a consumer makes of any specific transaction)

تصور، مثلاً، قيام مستفيد بإيداع سيارته لدى ورشة لإجراء صيانة دورية (روتينية) عليها. إن مستوى الرضا المتحقق من عملية التبادل هذه سيتحدد في ضوء مستوى توقعات المستفيد السابقة مع الورشة والناتج النهائي الفعلي للخدمة الحالية. فإذا كانت النتائج الفعلية (المدركة) للخدمة تفوق ما كان متوقعاً (مثلاً، إتمام عملية صيانة السيارة بسرعة وكفاءة عاليتين دون أن يضطر المستفيد لإيجاد وسيلة نقل بديلة) فإن المستفيد سيكون راضياً عن الخدمة وسعيداً بها وإلا فإنه سيكون غير راض.

ويمكن لنفس المستفيد أن يحكم على جودة الخدمة التي يقدمها الميكانيكي بشكل شامل، من خلال قيامه بإجراء مقارنات مع ميكانيكي آخر، أو عدد من ورش صيانة السيارات، ليقف على جودة الخدمة التي ينبغي لمورد الخدمة الأول أن يقدمها للمستفيد.

في هذه الحالة، فإن تعاملا أو تبادلاً واحداً / منفرداً لن يكون كافياً للحكم على جودة الخدمة.

مثال ذلك، إذا وجد المستفيد أن عدداً من المستشفيات الخاصة في المحافظة، أو المدينة تقدم خدمات ذات جودة عالية جداً، فإن تقييمه الشامل لجودة الخدمة التي تقدمها المستشفى التي يتعامل معها، سيكون مستنداً على أساس ما تقدمه المستشفيات الأخرى من الخدمات. فالمستفيد هنا يكون مطلعاً على جودة خدمات هذه المستشفيات، ولن يقبل بخدمة طبية أقل مما تقدمه هذه المستشفيات. وبعبارة أخرى، فإن المستفيد يتوقع أن يحصل من المستشفى الذي يتعامل معها على خدمة متساوية أو أفضل من تلك المقدمة من قبل المستشفيات الأخرى.

## 2. التوقعات والإدراكات Expectations and Perceptions

ويرى باحثون آخرون أن جانب الاختلاف بين جودة الخدمة ورضا المستفيد يكمن في كيفية تعريف أو تحديد معنى التوقعات، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أنه عند قياس جودة الخدمة المدركة، فإن مستوى المقارنة (نعني التوقع) يصعب في بوتقة "ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه" (what a consumer should expect)، بينما في قياس الرضا، يكون مستوى المقارنة على أساس "ما قد يتوقعه المستفيد من الخدمة" (what a consumer would expect).

ففي الحالة الأولى (نعني ما الذي ينبغي على المستفيد توقعه من الخدمة) فإن التوقع هنا، بخصوص، مثلاً، فندق أربع نجوم، يستند ليس فقط على خبرات المستفيد السابقة المتعلقة بمجموعة الفنادق التي ينتمي إليها هذا الفندق بالذات

(كأن يكون هذا الفندق تابعاً لشركة فندقية واحدة، مثل سلسلة فنادق الماريوت)، وإنما يستند توقع المستفيد وتقييمه لجودة خدمة هذا الفندق أيضاً على أفضل ما تقدمه فنادق الأربع نجوم الأخرى التابعة لشركة فندقية أو مجموعة شركات أخرى (سلسلة فنادق الهوليدي ان، مثلاً، أو الشيراتون أو غيرها).

أما في الحالة الثانية (نعني ما قد يتوقعه المستفيد من الخدمة) فإن التوقع يكون على شكل تصور أو تنبؤ (Predication) يستند على مظهر الفندق والخبرات السابقة مع مجموعة الفنادق التي يتبع لها هذا الفندق بالذات. فإذا كان الفندق، مثلاً، تابعاً لسلسلة فنادق الماريوت ذات الأربع نجوم، فإن التقييم يتم على أساس ما تقدمه هذه السلسلة من خدمات للنزلاء.

وتؤكد الباحثات (Parasuraman) و(Zeithaml) و(Berry) أن مفهوم رضا المستفيد يختلف عن مفهوم جودة الخدمة.

فالرضا ينتج عن المقارنة بين الخدمة المتوقعة (Expected service) والخدمة المدركة (Preceived service)، بينما تشير جودة الخدمة إلى المقارنة بين الخدمة المطلوبة أو المرغوب فيها من قبل المستفيد (Desired service) والخدمة المدركة (Perceived service).

### 3. الرضا التراكمي للمستفيد Cumulative Customer Satisfaction

في محاولة للتمييز بين رضا المستفيد وجودة الخدمة، قام (Anderson) باستخدام مفهومين اثنين لرضا المستفيد، هما:

أ. رضا المستفيد المستند على تبادل تجاري محدد (Transaction- specific).

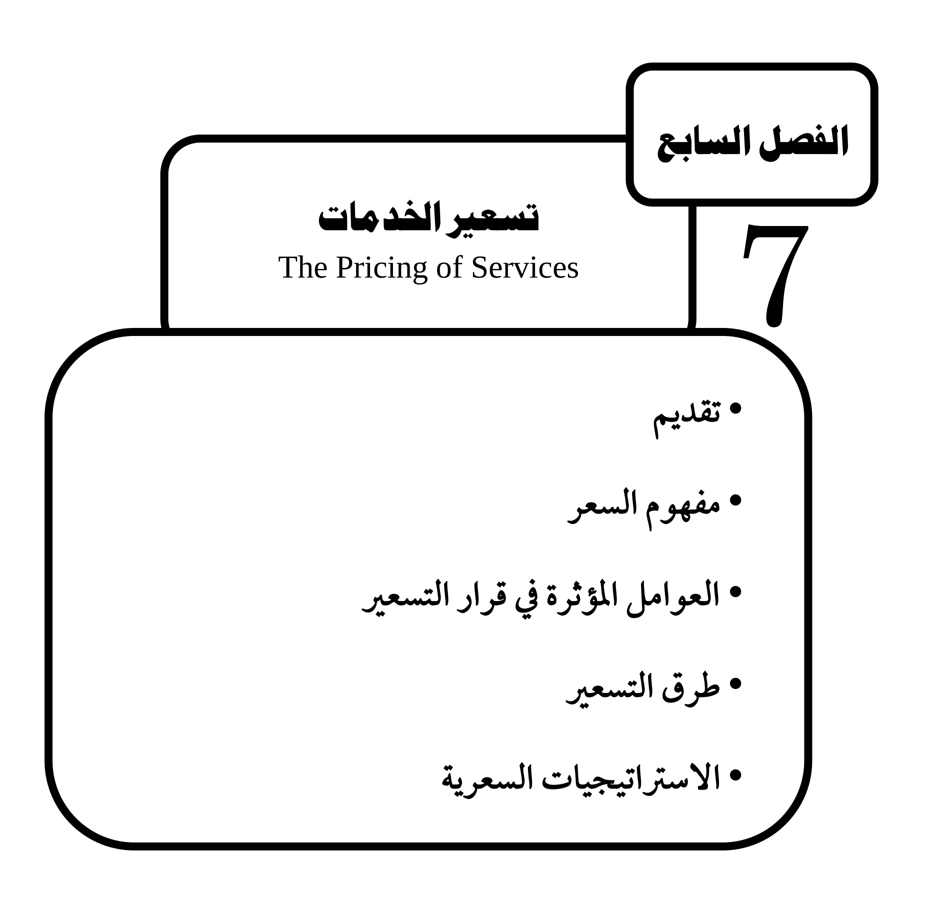
ب. رضا المستفيد المستند على تبادلات تراكمية (Cumulative).

فالمفهوم الأول سبق وأن ناقشناه في هذا الفصل. أما المفهوم الثاني، فإنه يستند إلى ما يسمى ب "إجمالي خبرة شراء واستهلاك سلعة أو خدمة عبر فترة زمنية".

The total purchase and consumption experience with a good or service overtime.

وبهذا المعنى، فإن هذا المفهوم يعد مؤشراً هاماً لتقييم أداء مورد الخدمة في الماضي والحاضر والمستقبل. وإذا ما اعتبرنا أن الجودة تستند في تقييمها على حكم شامل لكل الخدمات التي يقدمها مورد الخدمة، فإن علينا والحالة هذه أن نقر بوجود اختلاف ما بين الرضا التراكمي للمستفيد وجودة الخدمة المدركة، وذلك للأسباب التالية:

- يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية.
- يعتمد رضا المستفيد على القيمة (Value)، عندما تكون القيمة مركباً من السعر (Price) والجودة (Quality). وعليه. فإن الرضا (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر.
- أن الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية (Current perceptions)، بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.



# الفصل السابع

# 7

## تسعير الخدمات

The Pricing of Services

- تقديم
- مفهوم السعر
- العوامل المؤثرة في قرار التسعير
- طرق التسعير
- الاستراتيجيات السعرية

## تقديم

يرتبط السعر بشكل وثيق بالتكاليف التي تشمل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة المكونة لإجمالي التكاليف. ولذلك فإن خبراء التسويق يعتبرون تحديد التكلفة بمثابة الأرضية التي تبنى عليها السياسة التسعيرية للمنشآت الانتاجية والخدمية.

وسنحاول في هذا الفصل التركيز على العوامل المؤثرة في قرارات التسعير المتمثلة بالعوامل الخارجية والداخلية، ثم ننتقل إلى طرق التسعير المتبعة في تحديد أسعار الخدمات على وفق ثلاثة مداخل هي: التكلفة وسلوك المستهلك وحالة المنافسة، وبعد تحديد طرق التسعير المطبقة في قطاع الخدمات سوف نحاول التطرق إلى الاستراتيجيات السعرية الخاصة المتمثلة بتسعير الخدمات الجديدة، التي تتضمن استراتيجية الوجاهة (Prestige) وقشط السوق (Market- Skimming) واختراق السوق (Market Penetration) والحزمة السعرية للمنتج (Product- bundle Pricing) وضبط الاستراتيجيات السعرية (Price Adjustment Strategies) المتضمنة للاستراتيجيات السيكولوجية والترويجية... الخ.

## أولاً: مفهوم السعر

يعتبر السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر ريعاً بينما العناصر الأخرى تمثل تكلفة تتحملها منظمة الأعمال.

بعض الخبراء يعتبرون عملية التسعير والمنافسة السعرية المشكلة رقم واحد والتي تواجه المدراء التنفيذيين التسويقيين. وبالرغم من أهميتها فإن قرارات تسعير الخدمات نادراً ما تتم عن طريق التحليل العلمي حيث غالباً ما يكون سعر البيع محدداً على أساس سعر التكلفة فقط دون الأخذ بعين الاعتبار حالة الطلب أو نفسية الزبائن. ولا يكفي التغيير أو تعديل السعر بسرعة لأخذ التطورات الحاصلة في السوق بعين الاعتبار وإنما يتطلب دراسة وتحليل الظروف البيئية المحيطة بالسوق وبالتالي طرح الأسعار الملائمة لحالة السوق وهذا لا يمكن تنفيذه دون الاعتماد على المتغيرات الخاصة بالنشاط التسويقي الذي يعتمد كلياً على تنوع الخدمات المطروحة للبيع والقطاعات السوقية الملائمة.

إن أي خطأ في عملية التسعير يمكن أن يقود إلى فشل منظمة الأعمال حتى ولو أخذت جميع عناصر التسويق الأخرى بالحسبان، وعليه يتوجب على كل مدير منظمة أعمال إنتاجية أو خدمية أن يدرك ويفهم الأسس والمبادئ الخاصة بعملية التسعير.

تقليدياً وبشكل مبسط يمكننا تعريف السعر بأنه القيمة النقدية للسلطة أو الخدمة. وأكثر توضيحاً فإن السعر يمثل مجموع قيم التبادل التي حصل عليها الزبون نتيجة حيازته أو امتلاكه أو استعماله للمنتج.

وعلى هذا الأساس يتطلب من جميع منظمات الأعمال التي تبغي الربح أو التي لا تبغيه أن تثبت وتحدد أسعار سلعها وخدماتها. والسعر يمكن أن يأخذ عدة تسميات نعتقد من الضروري التطرق إليها، كونها ذات علاقة مباشرة في نشاطات الحياة اليومية للناس.

ولتوضيح ذلك نسرد الأمثلة التالية:

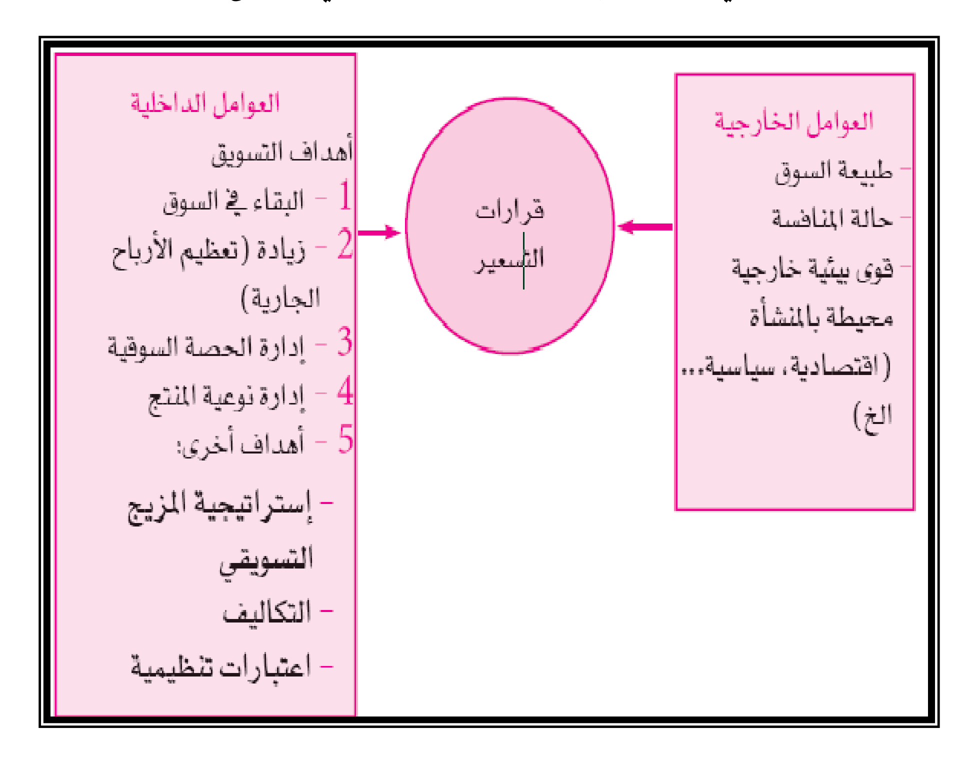
- دفع الإيجار (Rent) الشهري أو السنوي للمنزل أو الدائرة أو المكتب.
- دفع أجور غرفة المنام (Rate) في فندق أو منتجع سياحي لمدة إقامة معينة.
- دفع أجور الدراسة في الجامعة (Tuition).
- دفع أجرة طبيب الأسنان أو طبيب عام (Fee).
- دفع أجور نقل بالطائرة أو القطار (Fare).
- دفع عمولة للبنك (Commission) أو البنك يدفع لك فائدة (Interest).
- دفع ضريبة الدخل (Income Tax) أو ضريبة عقار (Estate Tax) إلى وزارة المالية... الخ.

إن جميع هذه الحالات تعتبر سعراً لحالة ملائمة يتطلب منها حدوث تبادل نقدي لغرض حصول الزبون على الخدمة التي يرغب بشرائها.

وعلى وفق ما تقدم فمن الواجب على مديري التسويق أو يفهموا جيداً فلسفة السعر عندما يتقاضون سعراً عالياً قد يؤثر سلباً على المنشأة ما يفقدها زبائنها المحتملين في السوق. وإذا تقاضت هذه المنشآت مبلغاً قليلاً فإن هذا قد يؤدي إلى انخفاض إيرادات المنشأة. وعليه ففي كلتا الحالتين توجد مشاكل معقدة ناتجة عن سوء فهم لعملية تسعير الخدمات أو السلع.

## ثانياً: العوامل المؤثرة في قرار التسعير

وبهدف معالجة هذه المشاكل سوف نقوم أولاً بدراسة للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في قرار تسعير الخدمات والموضحة في الشكل (7-1):




**الشكل (7-1)**

**العوامل المؤثرة في قرارات التسعير**

### 1. العوامل الداخلية وتتمثل في الأهداف التالية:

#### أ. البقاء في السوق:

بالنسبة للمنشآت التي تمتلك طاقة استيعابية كبيرة وتعمل في سوق تتسم بالمنافسة الحدية وتغيرات ملحوظة في رغبات وحاجات الزبائن فإن تثبيت

هدف البقاء في السوق يصبح أمراً ضرورياً لها على المدى القصير وأكثر أهمية من الربح. تتبع بعض المنشآت الحديثة هذه الاستراتيجيات عندما تكون الحالة الاقتصادية في هبوط (Slump) وعليه فالمنشآت الصناعية بإمكانها تخفيض إنتاجها لمقابلة الطلب المنخفض. أما المنشآت الخدمية كالفنادق والمطاعم وشركات التأمين وشركات النقل فإنها تحاول معالجة هذه الحالة من خلال تخفيض أسعارها بشكل معقول لغرض خلق تدفق نقدي (cash Flow) مقبول تحت هذه الشروط. هذه الاستراتيجية تؤثر مباشرة على المنافسين في السوق وفي بعض الأحيان على الصناعة بشكل تام.

### ب. تعظيم الأرباح:

تحاول عدة شركات خدمية وضع أسعار خدماتها لغرض تعظيم الأرباح الجارية وذلك من خلال تقدير حجم الطلب والتكاليف على أساس مستويات مختلفة للأسعار وبالتالي اختيار السعر الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الربح أو النقد أو عائد الاستثمار (R.O.I.)، فضلاً عن الأداء (Performance).

### ج. قيادة الحصة السوقية:

ترغب المنشآت الخدمية الأخرى بقيادة الحصة السوقية من خلال تثبيت وضعها في السوق بشكل جيد، وتطبيق استراتيجية تكاليف منخفضة لتحقيق ربحية جيدة على الأمد البعيد في سوق تتميز بحصة سوقية كبيرة. في هذه الحالة فإن المنافسة تبدو واضحة لأن جميع المنشآت المتنافسة في السوق الواسعة ترغب بالحصول على حصة سوقية ملائمة. وعليه فإن اتباع استراتيجية الأسعار

المنخفضة يجب أن تطبق بحذر، وبقدر الإمكان والانتباه إلى نوعية الخدمات والمنافع التي يحصل عليها الزبون عند مقارنته لخدمات المنشآت المتنافسة في السوق. وعلى هذا الأساس يتوجب على إدارة المنشآت الخدمية عندما ترغب بزيادة حصتها السوقية قياساً بالمنافسين أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الأخرى للمزيج التسويقي لغرض تجنب المخاطر التي تنشأ عن المنافسة.

يتم احتساب الحصة السوقية للمنشأة بالشكل الآتي:

أ-حصة المنشأة (أ) من الوحدات المباعة= عدد الوحدات المباعة للمنشأة (أ) × 100

إجمالي الوحدات المباعة لجميع المنشآت

لنفس المُنْتَج (أ+ب+ج...الخ)

ب-حصة المنشأة (أ) من المعروض للبيع = عدد الوحدات المعروضة للبيع للمنشأة (أ)

إجمالي الوحدات المعروضة للبيع لجميع

المنشآت لنفس المُنْتَج (أ + ب + ج... الخ)

جـ-ثم يتم استخراج المعدل (Ratio)، م = أ/ب وكلما كان المعدل قريباً من الواحد (0.9) يعني أن النشاط التسويقي للمنشأة جيد.

## د. قيادة جودة المنتج أو الخدمة:

تطرح بعض المنشآت الخدمية خدمات ذات جودة عالية (High Quality) على سبيل المثال فنادق أو مطاعم الدرجة الممتازة. وأن هذه الخدمات ناتجة عن استثمار عال وتكاليف عالية في المستلزمات المرافقة للخدمة وأيدي عاملة كفوءة وماهرة تقدم خدماتها بشكل راقٍ إلى زبائنها. وعليه فإن الأسعار المطبقة تكون عالية (High Price) أيضاً وملائمة مع طبيعة الخدمات المقدمة إلى الزبائن.

وهذه الحالة تنطبق بشكل ملحوظ عل الخدمات المقدمة من قبل الأطباء والمختصين والمستشفيات الأهلية المختصة عند إجراء بعض العمليات التي تحتاج إلى عناية مركزة وخدمات طبية متميزة وأجهزة طبية حديثة... الخ.

**هـ. استراتيجية المزيج التسويقي**

إن السعر هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن أن تستخدمه المنشأة للوصول إلى تحقيق أهدافها التسويقية. وعلى هذا الأساس يتوجب أن يكون هناك تنسيق على مستوى عال مع تصميم الخدمة أو المنتج، منافذ التوزيع، وقرارات الترويج لترسيخ البرنامج التسويقي بشكل متين وفعال. فالقرارات الناتجة عن متغيرات المزيج التسويقي ربما تؤثر على القرارات السعرية. على سبيل المثال منتجع سياحي ضمن خطته أن يوزع معظم غرفه بواسطة منظمي الرحلات وعليه يتطلب وضع هامش كاف في أسعاره ليسمح للوسطاء بتقديم عروض خاصة لتخفيض الأسعار. على سبيل المثال يقوم أصحاب المستشفيات الأهلية بصيانة وترميم البنايات وشراء الآلات ومستلزمات طبية حديثة ومتطورة لتحسين حالتها بشكل أفضل ووفق الشروط الصحية المطلوبة وعليه فإن الأسعار يتوجب أن تغطي التكاليف الخاصة بعملية التجديد (Renovation) كذلك فإن المدراء الذين لا يأخذون بعين الاعتبار تكاليف الترويج (Promotion Costs) عندما يقومون بتحديد أسعار الخدمات تظهر لديهم مشاكل معقدة ناتجة عن العلاقة بين الإيراد والتكاليف (Revenue / Cost). وهنا لا بد من التطرق إلى أن المنشآت غالباً ما تضع قراراتها السعرية أولاً، أما

القرارات الأخرى والخاصة بالمزيج التسويقي فإنها تكون مستندة على سعر المنشأة المختار والواجب تنفيذه.

وعلى أساس ما تقدم يمكننا أن نستنتج يمكننا أن نستنتج بأن القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي يتوجب أن تؤخذ سوية بعين الاعتبار عندما ترغب المنشأة بتطوير برنامجها التسويقي، لأنه لا يمكن الفصل إطلاقاً بين هذه العناصر المتداخلة.

**و. التكاليف**

إن تحديد التكاليف تعتبر الأرضية الصلبة للأسعار التي تحددها المنشأة لمنتجاتها أو لخدماتها، علماً بأن السعر المحدد يتوجب أن يغطي تكاليف الإنتاج، التوزيع والترويج والسعر المطبق، إضافة إلى تغطية هذه التكاليف فإن المنشأة تأمل بأن يحقق لها السعر المطبق عائداً معقولاً على رأس المال المستثمر (Rate of Return On Investment). فضلاً عن ذلك فإن تكاليف المنشأة يمكن أن تكون عاملاً هاماً في استراتيجيتها السعرية المطبقة. على سبيل المثال مطاعم ماكدونالد طورت أنظمة إنتاج خدمات الطعام السريع (Fast Food) وبكلفة مدروسة، وبالتالي طرحت أسعار تنافسية معقولة وحققت فائدة من تخفيض تكاليف الطعام وبفاعلية جيدة دون التأثر على طبيعة ونوعية وجبة الطعام. وهنا يمكننا القول بأنه باستطاعته المنشآت الخدمية إتباع استراتيجية تخفيض التكاليف المدروسة (Market Cutting) والتي ينشأ عنها طرح أسعار منخفضة وبالتالي تحقيق حصة سوقية (Market share) جيدة بل أكبر من حصة المنشآت

المنافسة في السوق. إن تخفيض التكاليف لا يعني دائماً إتباع أسعار منخفضة بل توجد بعض المنشآت بتكاليفها المنخفضة تحافظ على أسعارها التنافسية وتحقق عائداً معقولاً بل عال على الاستثمار.

وفي هذا المجال لا بد من التطرق إلى أن التكاليف تأخذ شكلين هما:

- التكاليف الثابتة Fixed Costs
- التكاليف المتغيرة Variable Costs

التكاليف الثابتة (والتي تعرف كذلك بنفقات عامة أو غير مباشرة (Overhead) لا تتغير مع الإنتاج أو مستوى المبيعات. وهكذا مهما يكن فإنها تعتبر كمخرج (Output) لأن المنشأة يتوجب عليها دفع الإيجار الشهري أو السنوي للبناية، الفوائد ورواتب وأجور الموظفين والعاملين الدائمين. وعليه فإن التكاليف الثابتة غير متصلة مباشرة في مستوى الإنتاج بينما التكاليف المتغيرة تتغير مباشرة مع مستوى الإنتاج. على سبيل المثال فنادق الدرجة الممتازة الأولى تقدم كضيافة مع كل وجبة طعام أقراص من الخبز والزبدة والسلطة والوجبة الرئيسة، شراب، والحلويات. إضافة إلى مستلزمات أو مفردات الطعام فإن الفنادق يزود زبائنه بالبياضات النظيفة على المائدة. وعليه فإن جميع هذه الخدمات ذات تكاليف متغيرة (Variable Costs) يمثل مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة الداخلة في مستوى الإنتاج. وعلى المدى البعيد فإن الإدارة يتوجب عليها تحصيل السعر الذي يغطي على الأقل إجمالي التكاليف المحققة لمستوى المبيعات.

وفي بعض الأحيان لا يدرك بعض المدراء بأن الزبائن لا شأن لهم في التكاليف التشغيلية (Operating Costs) وأن هؤلاء المدراء يبحثون فقط عن القيمية (Value). وهنا يمكننا القول بأنه يتوجب على الإدارات أن تنظر بحذر ودقة إلى التكاليف التشغيلية لأنه إذا كانت تكاليف المنشأة أكثر من المنافسين في مجال الإنتاج والبيع لخدماتها فإن المنشأة أكثر من المنافسين في مجال الإنتاج والبيع لخدماتها فإن المنشأة في هذه الحالة يتطلب منها إما تحميل السعر وبالتالي البيع بسعر عال قياساً بالمنافسين أو تحقيق ربح قليل.

**ز. الاعتبارات التنظيمية**

إن الإدارة مسؤوولة عن اتخاذ قرار هام جداً ألا وهو تحديد من يقوم بوضع السعر للمنتج أو الخدمة المطروحة في السوق، لذلك نلاحظ المنشأة تعالج عملية التسعير بعدة طرق متفاوتة. ففي المنشآت الصغيرة فإن الإدارة العليا (Top Management) بدلاً من قسم التسويق والمبيعات (Marketing & sales Dept). هي التي تحدد الأسعار. أما في المنشآت الكبيرة فإن تحديد الأسعار تكون ضمن مسؤولية (Corporate Department) أو المدير الإقليمي (Regional Management). على سبيل المثال في صناعة الفنادق يقوم الفندق بوضع الخطة التسويقية التي تشمل معدلات السعر شهرياً ونسب الأشغال الشهرية للسنوات القادمة. وبعد ذلك تتم الموافقة على الخطة من قبل المدير الإقليمي أو الإدارة المشتركة للشركة. أما مسؤولية تحقيق هذه المعدلات فتكون مناطة بمدير التسويق والمبيعات أو المدير العام للفندق. أما في الشركات الكبيرة المتحدة كما هو الحال في السلاسل

الفندقية العالمية أو شركات النقل العالمية حيث تتوفر فيها إدارة الأقسام التي تحقق الإيرادات أو الدخل (Revenue Management Department) فإن مسؤولية تحديد الأسعار تتم على أساس التنسيق مع أقسام أخرى مؤثرة بشكل مباشر على السعر كما هو الحال في شركات الطيران (Airlines) والخطوط البحرية (cruise Lines) وشركات تأجير السيارات (Auto Rental Companies) وبعض السلاسل الفندقية (Hotel Chains).

## 2. العوامل الخارجية وتتمثل في الآتي:

### أ. طبيعة الطلب والسوق

بينما تشكل التكاليف الحدود الدنيا (Lower Limits) فإن السوق والطلب يشكلان الحد الأعلى (Upper Limit). إن المستهلك وقنوات المشتري كلاهما، مثلاً منظمي الرحلات (Tour Wholesalers) يوازنان سعر المنتج أو الخدمة قياساً بالمنافع المتحققة (Benefits) من عملية تحديد البيع. وهكذا فإن تحديد عملية الأسعار تجبر رجال التسويق (Marketers) على فهم العلاقة بين السعر والطلب على المنتج أو الخدمة التي ترغب المنشأة بطرحها في السوق وبشكل خاص عندما تكون حالة المنافسة حادة.

ولتوضيح حالة العلاقة بين السعر والطلب وأهميتها ارتأينا طرح الأفكار التالية:

### ب. البيع المتقاطع أو الأفقي Cross Selling

استعمل صاحب شركة (La Colombed' or) البيع الشامل أو المتبادل واعتبره كأساس فعال في إدارة توليد أو خلق إيراد جديد للفندق.

إن عمليات البيع المتقاطع شائعة في صناعة الضيافة. على سبيل المثال تمكن الفندق من بيع الطعام والشراب وممارسة خدمة الغرف، ويقدم خدمات داعمة (Support Services) كالفاكس والإنترنت، وعرض بازار في أروقة الفندق، أو معرض لصور زيتية لفنان عالمي مشهور. مثال آخر منتجع للتزلج على الجليد (Ski Resort) يمكنه إتباع (Cross sell) للدروس الخاصة بتعليم التزلج وركوب عربات التزلج... الخ.

### ج. البيع العمودي أو العلوي Up selling

كذلك يعتبر وسيلة إدارية فعالة، تنتج من خلال عملية التدريب للعاملين. مثلاً أسلوب للحجوزات التي تقدم خدمات بأسعار عالية فضلاً عن تسوية الأسعار المنخفضة. ويؤيد كثير من مدراء المنشآت الحديثة هذا الأسلوب (Upselling) ويعتقدون بأنه من خلال دورة تدريب ناجحة للعاملين المتخصصين في فن البيع يمكن أن تؤدي نتائجهت إلى زيادة في المبيعات قد تصل إلى 15٪ أو 20٪.

ويمكن القول بأنه توجد مئات من الفرص التي يمكن استغلالها من خلال إتباع البيع العمودي (نحو الأعلى) على أساس وضع برنامج تنفيذي مستمد أو مستند على إمكانات المنشأة.

ويؤكد (Kotler) في كتابة التسويق للسياحة والضيافة (Marketing for Hospitality & Toursim) أن من السهولة بمكان تغيير السعر بالزيادة أو النقصان ولكن المشكلة تبدو صعبة عندما يتطلب فهم أو إدراك

السعر الذي تم تحديده. وعليه فإن قرارات التسعير تحتاج إلى فهم جيد لردود فعل الزبائن اتجاه أسعار الخدمات أو المنتجات وكذلك معرفة عوامل السوق المتمثلة بالظروف أو البيئة الاقتصادية وحالة المنافسة.

**د. المنافسة**

يعتمد تنوع الأسعار كلياً على الأنماط المتخلفة للأسواق ويميز الاقتصاديون بين أربعة أنواع من الأسواق وهي كالآتي:

- المنافسة التامة — Pure Competition
- المنافسة الاحتكارية — Monopolistic Competition
- منافسة احتكار القلة — Oligopolistic Competition
- الاحتكارية التامة — Pure Monopoly

ففي حالة المنافسة التامة فإن السوق تشتمل على عدد من المشترين والباعة الذين يتاجرون في سلعة موحدة مثل القمح، السكر، الشاي... الخ، أما المنافسة الاحتكارية التامة فالسوق يوجد فيها بائع واحد (One seller) وهذا البائع ربما يكون الحكومة الاحتكارية، على سبيل المثال الخدمات البريدية (Postal Services) أو خدمات الطاقة (Energy Services). أو قد يكون البائع شركة واحدة ذات قوة سوقية عالية على سبيل المثال دوبونت (Du Pont) عندما أدخلت النايلون.

أما المنشآت الخدمية المتخصصة كالفنادق والمطاعم والنقل الجوي وشركات التأمين فإنها تطبق سياسة المنافسة الاحتكارية (Monoplistic Competition)

أو المنافسة الخاصة باحتكار القلة (Olifopotistic) ومن أمثلتها السلاسل الفندقية العالمية.

ففي حالة المنافسة الاحتكارية فإن السوق تتألف من عدد المشترين والبائعين الذين يتاجرون فوق النطاق السعري (over a range of price) بأكثر من السعر السوقي الموحد (Signal Market Price). إن هذا النطاق للأسعار ناتج لأن البائعين يمكن أن يتميزوا بخدماتهم أو منتجاتهم المعروضة، أو أن المنتج المادي (Physical Product) يمكن أن يكون مختلف في النوعية، والسمات والجودة أو في طبيعة الخدمات التسهيلية والمساندة للخدمة والجوهر. وعليه فإن المشترين سوف يلاحظون منتجات وخدمات متنوعة ومتفارقة في السوق، ولذلك يتوجب عليهم دفع أسعار مختلفة حسب اختلاف وتفاوت المنتجات والخدمات. بالمقابل فإن البائعين في سوق المنافسة الاحتكارية يتطلب منهم إتباع استراتيجية التنويع (Diversification strategy) للتأثير على جذب فئات أخرى من المشترين. وعلاوة على التنويع في الخدمات وأسعارها لا بد من الاهتمام بإبراز العلامة التجارية للمنشأة والتركيز على سياسة ترويج فعالة وإعطاء دور هام للبيع الشخصي (personal selling)، والسبب في ذلك يعود لوجود عدد من المنافسين. على سبيل المثال في المدن الكبيرة يوجد عدد لا بأس به من المطاعم التي تقدم وجبات طعام متنوعة وبأسعار متفاوتة.

أما المنافسة التي تتسم باحتكار القلة فإن السوق تتألف من عدد قليل من الباعة (Few Sellers) الذين يتحسسون من بعضهم البعض لأن لكل واحد منهم استراتيجية سعرية خاصة تتلائم وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي

يعرضها في السوق والتي تتسم في معظم الحالات بالتميز (Differentiation). وكما أسلفنا سابقاً تنطبق هذه الحالة على السلاسل الفندقية العالمية، وشركة (DHL) للخدمات البريدية المستعجلة.

**د. العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة**

عندما تقوم المنظمة بصياغة أسعار خدماتها ومنتجاتها فإنه يتطلب من إدارتها الأخذ بعين الاعتبار العناصر الخارجية الأخرى المحيطة بالمنظمة والمساة بالقوى البيئية. وسوف نحاول التطرق إليها باختصار.

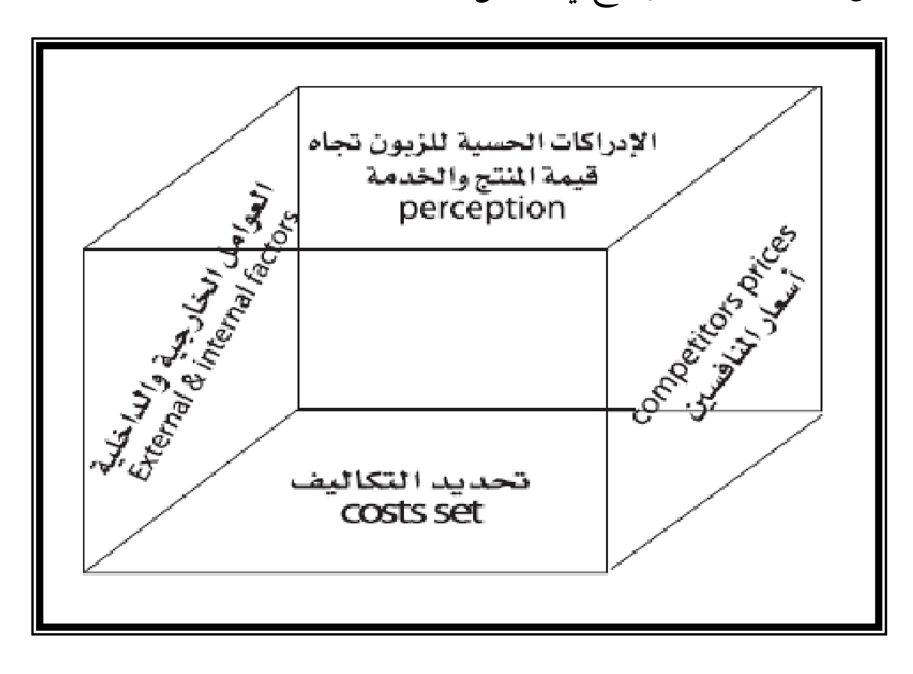
• العوامل الاقتصادية المتمثلة بالتضخم (Inflation) والازدهار (Boom) أو التراجع ومعدلات الفائدة المؤثرة في قرارات التسعير. وهذه العوامل تؤثر على تكلفة الإنتاج للمنتج وإدراك المستهلك (Consumer Perception) بشأن سعر المنتج أو الخدمة وقيمتها والمنافع المتحققة التي يحصل عليها المستفيد.

• العوامل القانونية المتمثلة بالقوانين والتشريعات والأنظمة الصادرة عن الدولة أو الجهات المسؤولة في الدولة ذات العلاقة مع القطاع الخدمي. مثلاً بعض التشريعات السياحية التي تسهل عملية استيراد المواد والمستلزمات الضرورية الداخلة في عملية إنتاج الطعام والتي غالباً ما تكون معفاة من الضرائب. وكذلك المبالغ المقرضة من البنوك للاستثمار في القطاع السياحي والفندقي أو النقل حيث تكون معدلات الفائدة رمزية لغرض دعم وتطوير هذا القطاع. هذه الإجراءات بالتأكيد سوف تؤثر على طبيعة الأسعار المطبقة من قبل المنشآت السياحية وبالتالي فإن القرارات السعرية لهذه الخدمات سوف تكون

متأثرة إيجابياً لأن الظروف البيئية المحيطة بالمنشآت ملائمة ومشجعة. ولكن قد يحدث العكس تماماً وتتحول الظروف المحيطة إلى قوى سلبية من خلال وضع العوائق والحواجز التي تحد من النشاط التسويقي للمنشآت العاملة في السوق.

## ثالثاً: طرق التسعير Pricing Methods

إن عملية تحديد التكاليف للمنتج أو للخدمة تعتبر الأرضية الصلبة للسعر. أما إدراكات الزبون (Perceptions) اتجاه قيمة المنتج (product value) فهي السقف. فالمنشأة يتوجب عليها أن تعتبر أسعار المنافسين والعوامل الخارجية والداخلية هي الركائز لكي تستطيع الوصول إلى أفضل الأسعار الموجودة بين هذين الاتجاهين، كما موضح في الشكل (7-2).




**الشكل (7-2)**

**المداخل العامة لعملية التسعير**

تحدد المنظمات أسعارها على أساس الانتقاء لواحد أو أكثر من المداخل السعرية الموضحة في الشكل (7–2) وعليه فإن (Kotler) يوضح المداخل التالية عند تحديد السعر وهي كالآتي:

## 1. مدخل يعتمد على التكاليف ويتمثل بالآتي:

أ. طريقة فائض التكلفة

ب. تحليل نقطة التعادل

ج. التسعير على أساس الهدف الربحي

## 2. مدخل يعتمد على المشتري ويتمثل الآتي:

أ. تسعير القيمة المدركة

## 3. مدخل يعتمد على المنافسة ويتمثل الآتي:

### أ. التسعير على أساس فائض التكلفة

إن أبسط طريقة للتسعير والأكثر شيوعاً هي طريقة فائض التكلفة (Cost – Plus Pricing) لكونها وسهلة التطبيق وذلك من خلال إضافة مبلغ قياسي (Standard Markup) على تكلفة المنتج أو الخدمة. إن مدراء الأطعمة والمشروبات (F. & B.) غالباً ما يستخدمون هذه الطريقة وبشكل خاص المشروبات. على سبيل المثال علبة كوكا كولا سعرها (300) فلس يمكن أن تباع بـ(600) فلس وهذا يعني إضافة (Markup 100%) إلى التكلفة وبهذا يكون

إجمالي الربح ((300) Gross Profit) فلس، وفي بعض الحالات تستخدم التكلفة كنسبة من سعر البيع وهذا الأسلوب شائع الاستعمال في صناعة المطاعم. على سبيل المثال تكلفة وجبة الطعام 40٪ ثم يضاف إلى هذه التكلفة هامش ربح إجمالي 60٪ ليصبح سعر البيع لهذه الوجبة 100٪. ويمكننا توضيح هذا الأسلوب بالأرقام.

| 4.000 دينار تكلفة الوجبة + 6.000 (مرتين ونصف من التكلفة وبذلك يصبح سعر البيع للوجبة عشرة دنانير). |
|---|

وهنا لا بد من تقديم النصيحة إلى المدراء الذين يستخدمون هذا الأسلوب حيث يتوجب عليهم أخذ التكلفة الأولية (Prime Cost) وتكلفة الطعام والأيدي العامة (Cost of labor and food) عند تحديد السعر النهائي لوجبة الطعام.

والآن يمكننا أن نتساءل هل أن هذه الطريقة وهي إضافة مبلغ قياسي إلى التكلفة هي طريقة سليمة لتحديد السعر؟ الجواب كلا!! لأن هذه الطريقة قد أهملت جانباً مهماً جداً في عملية التسعير ألا وهو الطلب وحالة المنافسة في السوق.

**ب. التسعير على أساس نقطة التعادل والهدف الربحي.**

هذه الطريقة أيضاً تستند على التكاليف ولكن على أساس تحليل نقطة التعادل (B.E.P) وأن بعض المنشآت تستخدم التغيير في نقطة التعادل والمسمى الهدف السعري (Target Pricing) الذي يحقق عائداً معقولاً على الاستثمار (Return on Investment).

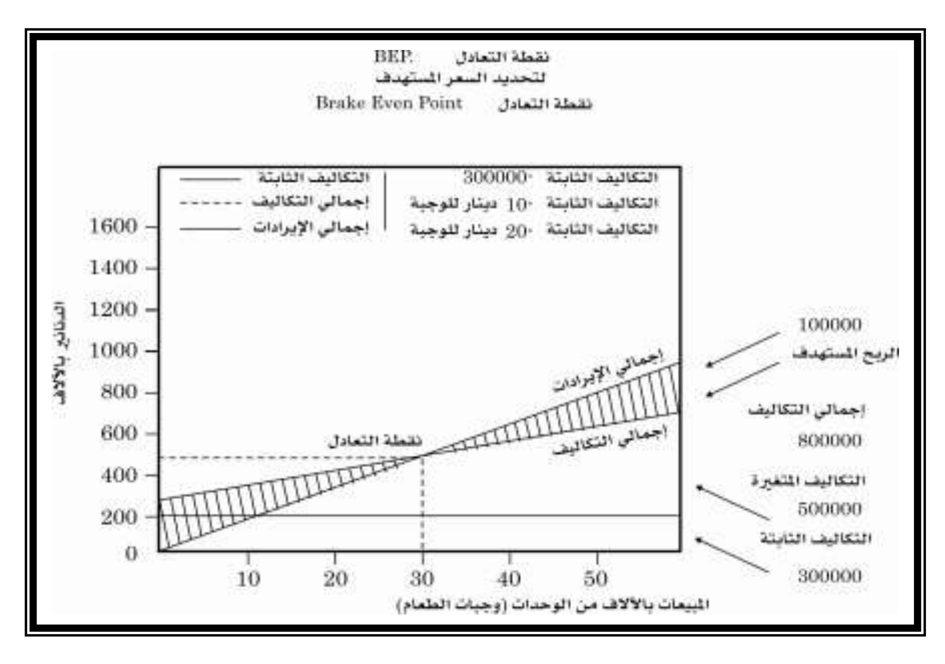
ولتوضيح طريقة التسعير على أساس نقطة التعادل نطرح المثال التالي:

يرغب أحد المطاعم الذي يقدم خدمات الحفلات (Banquets) بتحقيق ربح سنوي مقداره 200.000 دينار. نقطة التعادل الموضحة في الشكل تظهر أن مجموع التكاليف ومجموع الإيرادات المتحققة تكون مختلفة بمستويات حجم المبيعات. إن التكاليف الثابتة تشكل 300.000 دينار، والتكاليف المتغيرة تشكل 10 دنانير لكل وجبة طعام. فالتكاليف المتغيرة تضاف إلى التكاليف الثابتة للحصول على إجمالي التكاليف (Total Costs) والتي ترتفع مع الحجم (Volume) أو المقدار. نلاحظ أن الإيرادات تبدأ من نقطة الصفر وترتفع مع كل وحدة مباعة. وأن منحنى مجموع الإيرادات يعكس أو يظهر السعر.

إذا استطاع المطعم أن يبيع 50.000 وجبة طعام بسعر 20 دينار لكل وجبة فإن المطعم سوف يحقق إيراداً أو دخلاً يقدر ب (1) مليون دينار. أي: 50.000 وجبة طعام × 20 سعر الوجبة = 1.000.000 دينار. عندما يكون السعر 20 دينار فإن المطعم يتوجب عليه أن يبيع على الأقل 30.000 وجبة طعام (Units) عند نقطة التعادل وهذا يعني أن مستوى المبيعات الذي يحقق عائداً إجمالياً سوف يكون مساوياً إلى إجمالي التكلفة وهو 600.000 دينار.

أي: 30.000 وجبة طعام × سعر الوجبة = 600.000 عند (B.E.P.) فإذا كان هدف المطعم تحقيق ربح يقدر ب 200.000 دينار فإنه يتوجب عليه بيع على الأقل 50.000 وجبة طعام أو 137 وجبة باليوم. وهذا المستوى من المبيعات يحقق ربع قدره (1) مليون دينار ليغطي التكلفة البالغة 800.000 دينار زائداً 200.000 الربح المستهدف.

ولو افترضنا أن نفس المطعم يطبق سياسة أسعار عالية لنقول 25 دينار للوجبة فإنه يتوجب عليه أن يبيع فقط 33.334 وجبة أو 92 وجبة باليوم خلال السنة للوصول إلى الربح المستهدف.




وعليه فإن سعر البيع يكون أكبر من التكاليف المتغيرة فإن الفرق بينهما يمثل هامش المساهمة (Contribution).

وأخيراً يمكننا عرض النموذج الخاص بنقطة التعادل على وفق المثال أعلاه:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة (سعر البيع للوجبة – التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة)}}$$

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{30000 - 300000}{(10-20)10}$$

## 2. التسعير على أساس المشتري

يوجد عدد لا بأس به من الشركات الخدمية تحدد أسعارها على أساس القيمة المدركة للخدمة أو المنتج (Product Perceived Value) وهذا يعني أن عملية التسعير تتم على وفق تشخيص ومعرفة الإدراك أو الوعي أو التبصر الذي يحسه المشتري عن طريق أحاسيسه ومشاعره التي تحرك بواعثه على اتخاذ قرار شراء خدمة أو سلعة محددة دون غيرها وأن هذا القرار ناتج عن أن هذه الخدمة تلبي منعه أو قيمة معية تدور في ذهنه.

وعلى هذا الأساس فإن الإدارات تبني سياستها السعرية على هذا الاتجاه (وليس باتجاه التكلفة كما أوضحنا في النقطة السابقة) أي التبصير في ذهن المشتري ومحاولة الوصول إلى ما يدور في ذهنه جهد الإمكان وبالتالي طرح سعر ينسجم مع القيمة المدركة للمشتري.

وهنا لا بد من القول أن هذه الطريقة صعبة ومعقدة جداً حيث تحتاج إلى دراسات ميدانية لسلوك المستهلك (Consumer Behaviour) والاستعانة بخبراء علم النفس والتسويق لصياغة ووضع نموذج من الأسئلة الدقيقة والموجهة بشكل سليم ومباشر إلى مشاعر وأحاسيس الزبائن وتشخيص القيم والمنافع التي يرغبون الحصول عليها عند شرائهم الخدمة الآن أو في المستقبل.

## 3. التسعير على أساس المنافسة

تعتمد طريقة التسعير على أساس المنافسة على استراتيجية التسعير السائد (Going- rate strategy) حيث تقوم المنشأة بعملية التسعير هذه لغرض تحقيق

أعلى مستوى تحصيل ذو أهمية في حقل المنافسة قياساً بالمنافسين وتعطي اهتماماً قليلاً إلى التكلفة وحالة الطلب في السوق. وتحاول المنشأة تحديد سعرها (نفس، أكثر أو أقل من) أسعار المنافسين الرئيسيين في السوق.

## رابعاً: الاستراتيجيات السعرية

تتغير الاستراتيجيات السعرية اعتيادياً كما هي حالة تغير المنتج عندما يمر عبر دورة حياته (Life Cycle) وسنحاول مناقشة الاستراتيجيات السعرية وفق محورين هما:

**1- الاستراتيجيات السعرية للمنتجات أو الخدمات الجديدة وهي:**

استراتيجية التسعير الوجاهي

استراتيجية قشط السوق

استراتيجية اختراق السوق

استراتيجية الحزمة السعرية

**2- الاستراتيجيات الخاصة بضبط السعر وهي:**

حجم التخفيضات والسماحات

استراتيجية التسعير التمييزية

استراتيجية التسعير النفسي

استراتيجية التسعير الترويجي

## 1) الاستراتيجيات السعرية للمنتجات الجديدة، وتتمثل بالآتي:

### أ. الاستراتيجية الوجاهية:

إن بعض المنشآت الخدمية كالفنادق والمطاعم وشركات التأمين والمستشفيات المتخصصة تثبت وضعها في السوق كمنشآت فريدة (Unique) من خلال الدخول في السوق عن طريق خدمات فريدة بنوعية جيدة وبأسعار عالية، وفي هذه الحالة فإنها تسعى إلى جذب فئة سوقية (Special Segment) محددة ذات نفوذ خاص أو ترغب بأن تكون ذات وجاهة في المجتمع.

### ب. استراتيجية قشط السوق:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على وضع أو تحديد أسعار عالية (High Prices) عندما تكون أسعار السوق حساسة (Insensitive). إن المنشآت التي تطبق هذه الاستراتيجية تشعر بأن طرح أسعار منخفضة سوف يحقق لها ربحاً منخفضاً قياساً بالأسعار العالية.

علماً بأن استراتيجية قشط السوق يمكن أن تكون سياسة ذات فاعلية وكفاءة جيدة على المدى القريب (short- term). ومع ذلك توجد خطورة في هذه الاستراتيجية حيث بإمكان المنافسين أن يلاحظوا ردود فعل الزبائن إزاء الأسعار العالية وبالتالي بإمكانهم طرح أسعار أقل تحقق نفس المنافع التي يرغب المستفيد بالحصول عليها.

علماً بأن هذه الاستراتيجية تطبق بشكل واسع في القطاع الصناعي شريطة أن تكون هناك دراسات معمقة للتكلفة. على سبيل المثال، فإن شركات الأدوية

وشركات الحاسوب تلجأ إلى مثل هـذه الاسـتراتيجية. أمـا في القطـاع الخـدمي فتوجد صعوبة كبيرة في تطبيق هذه الاستراتيجية لفترة زمنية طويلة وهـذا يعـود إلى أن المنافسين بإمكانهم التأثير بشكل سريـع عـلى ردود فعـل المسـتفيدين مـن خلال طرح أسعار تنافسية (Competitive prices).

### ج. استراتيجية اختراق السوق:

فضلاً عن إتباع استراتيجية قشط السوق بأسعار عاليـة موجهـة إلى قطـاع أو فئة صغيرة في السوق فإن باستطاعته المنشآت الخدمية إتباع اسـتراتيجية اخـتراق السوق بتطبيق أسعار منخفضة للدخول إلى سوق واسعة أو عدة فئـات سـوقية وجذبهم إلى خدماتها وبالتالي تحقيق حصة سوقية كبـيرة (Large Market Share) قياساً بالمنافسين. ولغرض الوصول إلى نتائج إيجابية يتطلب من المنشأة التي تتبع هذه الاستراتيجية أن تأخذ عدة أمور بعين الاعتبار:

- السوق يجب أن تكون أكثر حساسية للأسعار العالية قياساً بالأسعار المنخفضة وأن هذه الأسعار الأخيرة ينتج عنها نمو سوقي واضح.
- القـدرة عـلى تخفـيض التكلفـة (Reduce Costs) لزيـادة حجـم المبيعـات (sales Volume).
- أن الأسعار المنخفضة يتوجب أن تساعد في تجنيب المنافسة.

## 5. استراتيجية الحزمة السعرية:

إن الباعة الـذين يسـتخدمون اسـتراتيجية الحزمـة السـوقية يوحـدون عـدة منتجات (Product – bundle) ويقدمونها على شكل حزمة إنتاجية أو مجموعة من

الخدمات المتكاملة كما هو الحال في القطاع السياحي عندما تطرح شركات السياحة والسفر رحلة سياحية متكاملة والتي يصطلح عليها بـ (Package Tour) وبأسعار مخفضة أو معقولة.

وكذلك بعض الفنادق تطرح خدمات خاصة في نهاية الأسبوع وبأسعار مخفضة تشمل خدمات الغقامة في الغرف ووجبة طعام وخدمات تسلية وترفيه... الخ. ولذلك نلاحظ أن هذه الاستراتيجية السعرية تساعد في عملية الترويج للخدمات المطروحة في السوق وبالتالي زيادة حجم المبيعات عن طريق إقناع الزبائن بالمنافع المتحققة من هذه الحزمة.

وهنا لا بد من القول أن هذه الاستراتيجية هي أكثر شيوعاً واستعمالاً في المنشآت الخدمية كشركات النقل والطيران والفنادق وشركات الملاحة البحرية وسكك الحديد حيث تحاول هذه الشركات وباستمرار طرح حزمة من الخدمات المتنوعة وبأسعار ترويجية لتحقيق معدلاً معقولاً من الربحية.

## 2. الاستراتيجيات الخاصة بضبط السعر

إن المتعارف عليه أن معظم الشركات تضبط أسعارها الأساسية على أساس توجيهها باتجاه أعداد متفاوتة من الزبائن وبحالات متغيرة في السوق، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات الآتي:

### أ. استراتيجية ضبط السعر على أساس التخفيضات والسماحات:

إن المنشآت الخدمية التي تطبق هذه الاستراتيجية تطرح معدلات أسعار خاصة تتلاءم وحجم المشتريات شأنها في ذلك شأن المنشآت الإنتاجية التي تمنح خصماً معيناً يتناسب وكمية المواد المشتراة حيث كلما زادت الكمية المشتراة

باستطاعته المشتري الحصول على تخفيضات في الأسعار وسماحات في معدل الفائدة للمبالغ المتبقية في ذمة المشتري عندما تتم عملية شراء الصفقة بالأجل على شكل دفعات شهرية أو سنوية.

ولعل المثال التالي يوضح الأسس المتبعة في هذه الاستراتيجية.

لنفترض أن إحدى الشركات الصناعية ترغب بعقد مؤتمر مهني متخصص في أحد الفنادق وعليه فإنها تريد الحصول على (20) غرفة نوم منفردة إضافة إلى صالة المؤتمرات وخدماتها. ففي هذه الحالة تطلب الشركة الصناعية من إدارة الفندق أن يخفض أسعار الغرف بواضع (5) خمسة دنانير لكل غرفة إضافة إلى حصولها على عدد من الغرف مجاناً لغرض استغلالها من قبل المشرفين على المؤتمر. ومن خلال هذا المجال فإن الشركة الصناعية استطاعت تخفيض التكلفة الخاصة بميزانية المؤتمرات من خلال حصولها على أسعار خاصة في الفندق. ولكن بنفس الوقت فإن إدارة الفندق توجد لديها استراتيجية أسعار خاصة بالتخفيضات للمجاميع السياحية الوافدة إلى الفندق والتي تمكث فترة زمنية (3) ثلاثة ليال فأكثر. وهذه الاستراتيجية مطبقة من قبل فنادق المطارات (Airport Hotels) حيث تقدم أسعار خاصة مخفضة لشركات النقل الجوي ومكاتب الطيران التي تقوم بحجز غرف الفنادق لمدة طويلة وقد تصل في بعض الأحيان إلى سنة.

**ب. استراتيجية التسعير التمييزية**

إن السعر التمييزي مبني على أساس أسلوب ترويجي تستخدمه المنشآت للتأثير على فئات سوقية محددة من خلال المرونة في السياسة السعرية لبعض المنتجات أو الخدمات التي تقدم منافع تمييزية للمستفيد.

وعليه فإن بعض المنشآت غالباً ما تضبط أسعارها الأساسية (Basic Price) للأخذ بعين الاعتبار الاختلاف بين الزبائن. والمنتجات والمواقع. ولذلك نلاحظ أن هذه المنشآت تبيع منتجاتها أو خدماتها بسعرين أو أكثر ولكن بالرغم من الاختلاف في السعر إلا أنه لا يوجد اختلاف في التكلفة. لنفرض أن أحد المطاعم يبيع وجبة طعام كاملة بسعر (20) دينار للوجبة الواحدة علماً بأن الطلب على هذا السعر (100) شخص. ولكن إذا خفض المطعم أسعار الوجبة لتصبح (14) دينار فمن المحتمل أن يزداد الطلب ليصبح (200) شخص. وإذا كانت التكلفة الثابتة (Fixed Cost) لتهيئة وتحضير وخدمة وجبة الغذاء (8) ثمانية دنانير، وعليه فإن إجمالي الربح (Gross Profit) لكل حالة سوف يكون (1200) دينار. من ناحية أخرى لو قدرنا أن الطلب (200) شخص يرغبون بعرض (14) دينار لكل وجبة غداء وأن المئة شخص من المجموعة يرغبون بدفع (20) دينار وعليه فإن (800) دينار من الدخل الكامن قد تم فقدانه من المئة شخص.

ومن الملاحظ على هذه الاستراتيجية أنها تعمل على زيادة المبالغ المتحصلة من الزبائن عن طريق تخفيض أسعار البيع للوجبة الواحدة. ويقول ريتشارد هانكس (Richaed Hanks) مساعد مدير إدارة فنادق ماريوت العالمية (إن أكبر فرصة للتكلفة هي عندما تكون الغرفة فارغة). وقد سعت شركة ماريوت إلى تطبيق نظام سعري مستند على استراتيجية التسعير التمييزية لملء غرفة فارغة وزيادة إيراداتها من خلال استغلال الفرص المتاحة في السوق، مستندة على فكرة السياج (Fencing) وأن هذه السياج هو الحفاظ على سعر مرن للزبائن على أساس استعمال نمط معدلات سعرية مرنة للفئات السوقية (Price – elatic segments).

### ج. استراتيجية التسعير النفسي:

تعتمد هذه الاستراتيجية على الاعتبارات النفسية وتعطيها أهمية أكثر من الاعتبارات الاقتصادية. ولعل من أهم المؤشرات النفسية التي تؤثر على قرارات الشراء للمستفيد من الخدمة هي كالآتي:

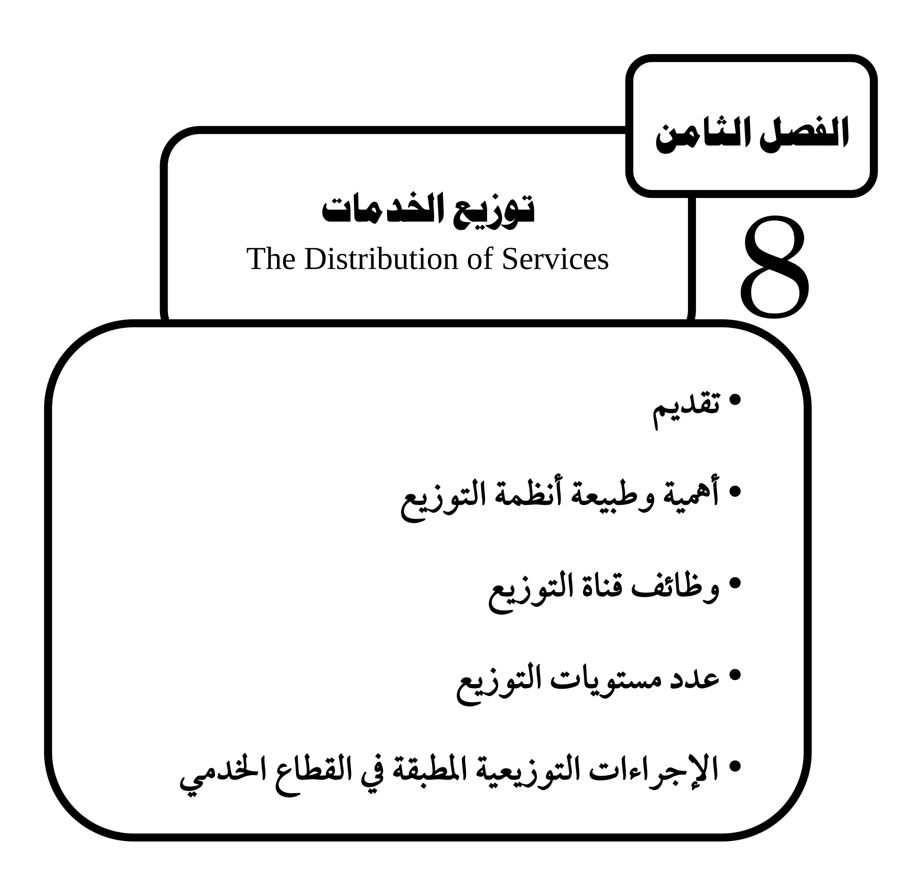
- طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة وسعرها (Quality- price).
- طبيعة العلاقة بين المنافع التي يحصل عليها المشتري وقيمة الخدمة المعبر عنها بالسعر المدفوع (Benefits- price).
- مقارنة السعر الحالي الذي يدفعه المشتري للخدمة مع السعر السابق الذي دفعه لنفس الخدمة في وقت سابق.
- حدود مستويات الأسعار لبعض الخدمات في ذهن المشتري. على سبيل المثال يفضل المشتري أن يشتري السلعة أو الخدمة بقيمة تقل عن (10) عشرة دنانير وعليه فالسعر المفضل لديه يكون (9.900) تسعة دنانير وتسعمائة فلساً، علماً بأن الفارق هو (100) مائة فلس لكن هذا الفرق قد يكون مؤثراً كثيراً في قرار الشراء لبعض الزبائن.

### د. استراتيجية التسعير الترويجية:

عندما تستخدم المنشآت الأسعار الترويجية فإنها تطرح أسعاراً لخدماتها أو منتجاتها بأقل من الأسعار السائدة – وفي بعض الحالات أقل من التكلفة – ولكن لفترة زمنية مؤقتة. والهدف من ذلك هو للتأثير سلبياً على المنافسين في السوق.

ومن المتعارف عليه أن معظم الفنادق السياحية تقوم بتطبيق هذه الاستراتيجية في موسم الكساد (Off season). ولعل أفضل طريقة تقوم بها هي طرح أسعار ترويجية لخدمات الغرف والطعام والشراب خلال الموسم الذي ينخفض فيه الطلب وتحاول من خلاله تحفيز الطلب وخلق طلب جديد بأسعار ترويجية لتحقيق ريع جيد للفندق.

وفي بعض الحالات تقدم الفنادق خدمات إضافية وبأسعار مجانية، على سبيل المثال الدخول إلى النادي الصحي أو المسبح أو كأن تكون الليلة الأخيرة من إقامة النزيل مجاناً أو بنصف السعر (في حالة الإقامة الطويلة).



# الفصل الثامن

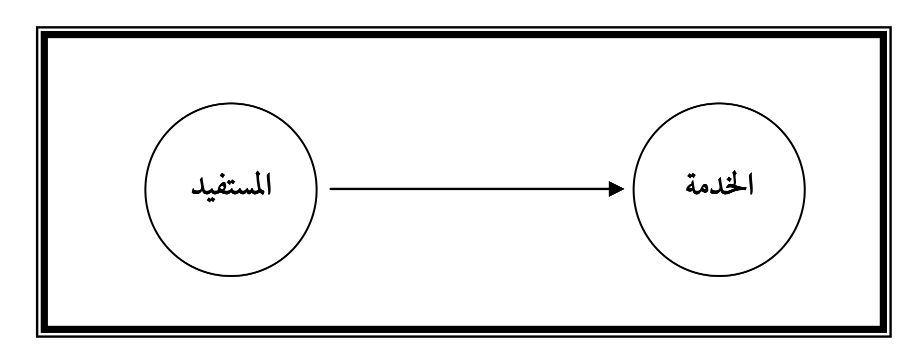
# 8

## توزيع الخدمات
The Distribution of Services

- تقديم
- أهمية وطبيعة أنظمة التوزيع
- وظائف قناة التوزيع
- عدد مستويات التوزيع
- الإجراءات التوزيعية المطبقة في القطاع الخدمي

## تقديم

كما أشرنا سابقاً أن عناصر المزيج التسـويقي في القطـاع الخـدمي هـي (7P's) وأحد هذه العناصر هو المكان (Place). المكان يعني التوزيع الذي يجعـل السـلع والخـدمات في تصرـف المسـتفيد مكانيـاً وكميـاً وزمانيـاً أي انتقـال المُنْـتَج إلى المستهلك أو المستفيد، وهذا المفهوم يبدو صـعب التطبيـق في القطـاع الخـدمي، كخدمات الفنادق والمطاعم والبنوك والنقل... الخ، والسبب في ذلك يعـود لأن هذه الخدمات لا يمكن نقلها (Immobile) عبر قنوات التوزيع التقليدية كتجـار الجملة (Wholesalers) أو تجار التجزئة (Retailers) وإنما يتوجب عـلى المسـتفيد من الخدمة أن ينتقل هو بنفسـه إلـة مكـان تواجـد الخدمـة، وهـو مـا يوضـحه الشكل(8-1):




**الشكل (8-1): قناة توزيع الخدمة**

وعليه لا يمكن تطبيـق أسـاليب التوزيـع التقليديـة في القطـاع الخـدمي لأن الخدمات لا يمكن نقلها ولا يمكن خزنها وعليه فإن إجـراءات التوزيـع تكـون مختلفة تماماً ومعقدة وصعبة التنفيذ حيـث يتطلـب مـن إدارة المنشـآت الخدميـة

البحث عن وسائل تسويقية للتأثير على الزبون ومحاولة اقناعه للمجئ أو التوجه هو بذاته إلى الفندق أو المطعم أو وكالة السفر والانتفاع مكانياً وزمانياً من الخدمات. أي في مكان تواجدها وفي وقتها. ولذلك فمن الضروري الانتباه إلى أن قناة التوزيع تعتمد بشكل كبير على عناصر المزيج التسويقي الأخرى: على سبيل المثال تقديم خدمة متميزة وبسعر معقول واتباع وسيلة ترويج فعّالة سوف تؤدي إلى جذب الزبون باتجاه المنشأة الخدمية.

وتأسيساً على ما تقدم سوف نناقش في هذ الفصل الموضوعات التالية:

1- أهمية وطبيعة أنظمة التوزيع.

2- وظائف قنوات التوزيع.

3- سلوك القناة قدر تعلق الأمر بالمنظمة والوسطاء.

4- الإجراءات التوزيعية المطبقة في القطاع الخدمي.

## أولاً: أهمية وطبيعة أنظمة التوزيع

لو اعتبرنا ممتلكات ومستلزمات المنشأة قلبها وجوهرها فإن أنظمة التوزيع يمكننا اعتبارها الدورة الدموية للمنشأة. فأنظمة التوزيع هي التي تؤمن عملية التدفق المطرد للزبائن، ولذلك فإن الإدارة الجيدة لنظام التوزيع يمكنها أن تميز بين قيادة الحصة السوقية وصراع المنظمة من أجل البقاء في السوق (Struggling for Survival) وبناءً على هذا المفهوم فإن كثيراً من منشآت الخدمة بدأت بتطبيق المنافذ التسويقية الملاءمة لها. على سبيل المثال فنادق رتز كارلتون

(Ritz Carlton) استطاعت الحصول على حصة سوقية جيدة من مكاتب السفر خلال تنفيذ هذا المنفذ التوزيعي. كذلك شركات ماريوت (Marriot) أدخلت استراتيجية الشراكة التسويقية (Marketing Alliance Strategy) أو التحالف التسويقي مع فنادق أوتاني اليابانية (Otani Hotels) وبذلك أدخلت السياح اليابانيين إلى سوق السياحة العالمي. وبالمقابل فإن شركة أوتاني الجديدة للفنادق حصلت على الخبرة والتجربة التسويقية لفنادق الماريوت لجذب السياح من بلدان العالم إلى اليابان.

فالبيئة التنافسية في عالم اليوم تجبر المنشآت السياحية والفندقية أن تأخذ بالحسبان ليس فقط نظام الحجز المركزي (C.R. S. Central Reservation System) والقوى البيعية (Sales forces) الخاصة بها وإنما يتوجب عليها أن تطور وبشكل واسع شبكات التوزيع المتكاملة (Complex distribution networks) والمنافسة وأسواق التجارة العالمية وتقنيات التوزيع الإلكترونية (Electronic distribution techniques)، وسمة الفنائية للمنتج (Perishable product).

إن جميع هذه السمات أدت إلى زيادة الاهتمام بعملية التوزيع في القطاع الخدمي، وعليه فإن ابتكار الطرق التي تؤمن عملية الدخول إلى الأسواق الحالية والجديدة أصبح أمراً ضرورياً. وهذه الاتجاهات الحديثة تجبر المنشآت الخدمية على اختيار شركاء أجانب (Foreign Partners) للمساعدة في تسويق وتوزيع خدماتهم. أما في مجال الفنادق العالمية فقد بدأ النمو واضحاً من خلال استخدام أنظمة حجز عالمية كنظام اليوتيل (Utell) وهو نظام شبكة اصتال عالمية يؤمن

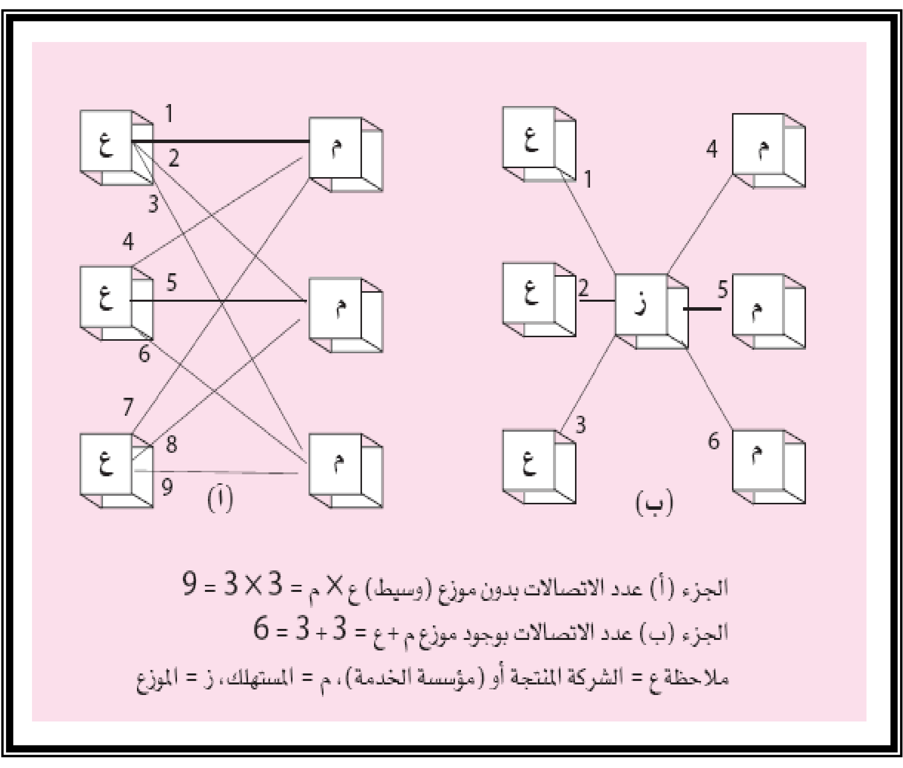
الحجز الفوري في جميع الفنادق المشتركة بهذا النظام، علماً بأن شركة فنادق شيراتون العالمية قد نفذت هذا النظام من خلال تطبيق استراتيجية الشراكة التسويقية مع مجموعة فنادق (Welcome Group) الهندية.

وأخيراً فإن أهمية التوزيع بدأت تنمو في القطاع الخدمي بسبب أن الخدمات تتسم بالفنائية أو الهلاكية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكننا تعريف القنوات التوزيعية (Distribution Channels) بأنها مجموعة النشاطات المستقلة التي تشمل إجراءات جعل المُنْتَج جاهزاً إلى المستفيد أو المنتفع النهائي.

وأن تنمية وتطوير توزيع الخدمة يبدأ من عملية الاختيار للوسطاء أو أعضاء القناة (Channel members) الذين يلعبون دوراً هاماً في نجاح النظام. ولذلك فإن شبكات التوزيع (Distribution Networks) في المؤسسات الخدمية تتألف من إبرام العقود الثنائية وتحرير صيغة الشراكة المنظمة بين المنشآت المستقلة (Independent Organizations).

إن استخدام الوسطاء يعتمد على مستوى كفاءاتهم العالية في تهيئة المنتج للأسواق المستهدفة (Target Markets). من خلال الاتصالات والخبرات والتخصصات... الخ. والوسطاء اعتيادياً يقدمون أكثر مما تقدمه المنظمة نفسها. والشكل (8-2) يوضح الجوانب الاقتصادية التي تبرز من خلال تدخل الوسطاء.




**الشكل (8-2): دور الوسيط في تقليل عدد العمليات التوزيعية**

وكما يلاحظ في الشكل (8-2) فإن الجزء (أ) يوضح ثلاثة منتجين وكل واحد منهم يستعمل التسويق المباشر (Direct Marketing) لغرض الوصول إلى ثلاثة مستهلكين. ويتطلب هذا النظام تسعة اتصالات مختلفة. بينما نلاحظ في الجزء (ب) ثلاثة منتجين يعملون من خلال موزع أو وسيط واحد حيث يتطلب هذا النظام ستة اتصالات فقط.

على سبيل المثال مدير مستشفى بإمكانه إصدار أمر بالشراء لمجموعة من المواد مثلاً: (100) كيلو القطن الطبي و(5) دزينة من قناني الديتول، و(5) دزينة من الصابون الطبي، و(1) كارتون من الشاش الطبي و(200) قدح لشرب

الماء... الخ، وأن كل مادة من المواد المكذورة تنتج في مصانع خاصة بها ولكن بإمكان إدارة المستشفى الحصول بسهولة عليها من أحد الممولين أو الموزعين المتخصصين في بيع المواد الطبية. بالنسبة للمشتري (المستشفى) فإن هذه الوسائل تعني الدخول في كميات صغيرة من المنتجات ولكن هي بحد ذاتها جزء من طلبات كبيرة وهذه العملية سوف تساهم في تخفيض المستلزمات المخزنية، وعدد الإجراءات الخاصة بإعداد القوائم والفواتير... الخ.

## ثانياً: وظائف قناة التوزيع

تقوم قناة التوزيع بتحريك أو نقل السلع أو الخدمات من أماكن إنتاجها إلى المستفيدين في الوقت والمكان الملائمين. ويمكن إنجاز وظائف قناة التوزيع بالآتي:

1- **المعلومات (Information):** جمع وتوزيع البحث التسويقي والمعلومات الاستخبارية (Intelligence information) حول البيئة التسويقية.

2- **الترويج (Promotion):** تنمية ونشر الاتصالات المقنعة (Persuasive Communication) حول المنتجات المعروضة للبيع.

3- **الاتصال المباشر (Contact):** الاتصال بالمشترين المحتملين (Perspective buyers).

4- **ملاءمة (مماثلة) (Matching):** تجسيد ومطابقة العروض (offer) وحاجات المشتري (buyer's needs) المتمثلة بنشاطات التصنيع والتصنيف والتجميع والتغليف.

**5- التفـاوض (Negotiation):** التفـاوض في مجـالات السـعر، النقـل، وقـت التسليم، المواصفات الخاصة بالمنتج... الخ.

**6- التوزيع المادي (Physical Distribution):** والذي يتضمن نقل وتخزين السلع.

**7- التمويل (Financing):** اكتسـاب واسـتعمال مبـالغ معينـة لتغطيـة التكلفـة الخاصة بأعمال التوزيع.

**8- المخاطرة (Risk taking):** يأخذ الوسيط على عاتقه المخاطر المالية الناجمة عن عدم قدرته ببيع المخزون على وفق هامش الربح المتفق عليه.

ويمكننا القول أن الوظائف الخمـس الأولى أعـلاه تسـاعد في إتمـام المعاملـة التجارية أو الصفقة (Transaction). أما الوظائف الثلاث الأخيرة فإنهـا تسـاعد في إنجاز الصفقة التجارية بشكل متكامل.

إن جميع الوظائف المثبتة أعلاه تشترك في ثلاثة أشياء هي:

1- استعمال الموارد على أساس تراكم الخبرات حيـث يبإمكـان المـوزع تأديـة المهام بشكل جيد من خلال التخصص (Specialization).

2- التناوب فيما بين أعضاء قناة التوزيع. وأن عملية التنـاوب بـين الوسـطاء سوف تؤدي إلى تخفيض التكلفة والأسـعار، ولكـن في هـذه الحالـة فـإن الوسطاء سوف يضيفون بعض المصاريف التي تغطي تكلفة أعمالهم.

3- الحفاظ على تكلفة منخفضة حيث يتطلب من أعضاء قناة التوزيع القيـام بأعمالهم بالشكل المطلوب وبكفاءة عالية.

على سبيل المثال، عدد كبير من شركات النقل الجوي تشجع مسافريها على القيام بعملية الحجز بواسطة مكاتب السياحة والسفر لأن مكاتب السياحة والسفر تقدم خدمات كثيرة للمسافرين منها:

الرد على الأسئلة الخاصة بالمسافرين وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.

- إصدار بطاقة السفر.
- تحصيل قيمة بطاقة السفر.
- عندما يرغب المسافر بتغيير تاريخ سفره فإن الوكالة تقوم بإعادة إصدار بطاقة سفر جديدة وعلى وفق ما يريده.
- موقع وكالة السفر والسياحة يكون قريباً إلى حد ما من المسافر وأن موقعها مناسب، وكذلك بإمكانها أن تقوم بالحجز في نفس يوم السفر عند الحالات الطارئة أو المستعجلة... الخ من الخدمات التي يحتاجها المسافر. ومن هذا المثال نستنتج بأن شركات النقل الجوي ليس من المجدي لها اقتصادياً أن تقوم بإعداد نظام توزيع مشابه مثلما موجود لدى مكاتب السياحة والسفر.

## ثالثاً: عدد مستويات القناة

من خلال الشكل (8-3) يمكننا توضيح فكرة عدد المستويات الخاصة بالوسيط (Intermediary)، وطول القناة بين المنتج والمستفيد النهائي على أساس وجود وسيط بينهما أو بدون وسيط.

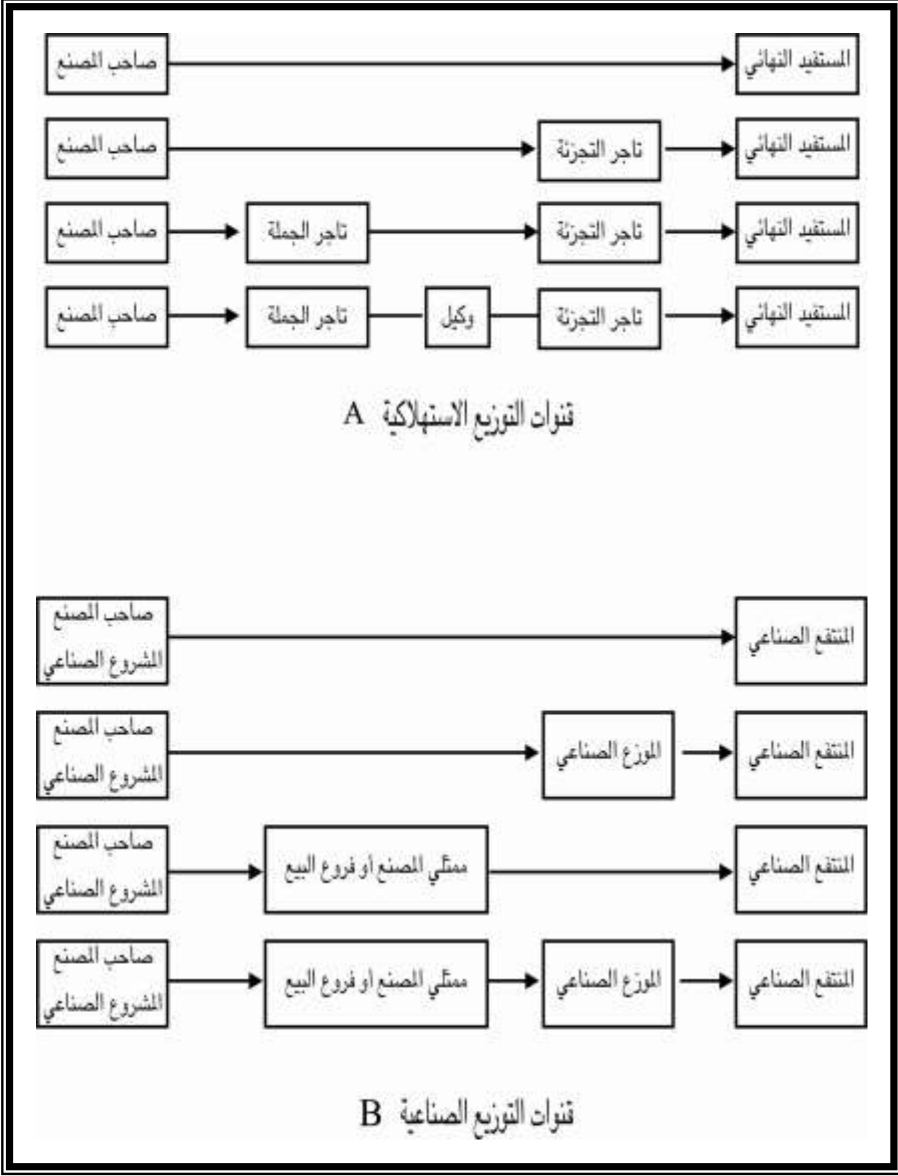
- **القناة التي تحمل رقم (1)** تسمى القناة التسويقية المباشرة (Direct Marketing Channel) حيث لا يوجد مستوى للوسيط (Intermediary level). ويتألف من صاحب المصنع الذي يبيع مباشرة إلى المستفيد النهائي. على سبيل المثال أحد المطاعم يقوم بشراء اللحوم مباشرة من مربي الأبقار في المزارع الخاصة.

- **القناة التي تحمل رقم (2)** تحتوي على مستوى واحد (One level). حيث يقوم تاجر التجزئة (Retailer) بدور الوسيط بين المنتج والمستفيد النهائي. على سبيل المثال معظم المستشفيات والفنادق والمطاعم تشتري المواد الغذائية من الجمعيات التعاونية (Cooperatives).

- **القناة التي تحمل رقم (3)** تحتوي على مستويين. وهذه القناة تظهر أكثر وضوحاً في الأسواق الاستهلاكية حيث يوجد تجار الجملة (Wholesalers) وتجار التجزئة (Retailers). وهذا النوع غالباً ما يستعمل من قبل المصانع الصغيرة.

- **القناة التي تحمل رقم (4)** تحتوي على ثلاثة مستويات، حيث يقوم الوكيل (Jobber) بشراء كميات من تاجر الجملة ثم يبيعها إلى الشركات الصغيرة التي ليس لها علاقة بتجار الجملة.

وفي هذا المجال يمكننا القول بأنه كلما زاد عدد الوسطاء في القناة التوزيعية كلما انخفضت الرقابة على الموزع وازدادت درجة التعقيد (Complexity).




**الشكل (8-3)**

**قنوات التوزيع في القطاعين الاستهلاكي والصناعي**

إن جميع المؤسسات التي تستخدم القنوات تكون مرتبطة بعدة أنماط من التدفقات المتمثلة بالتدفق المادي للمنتجات، وتدفق الملكية والتدفق النقدي،

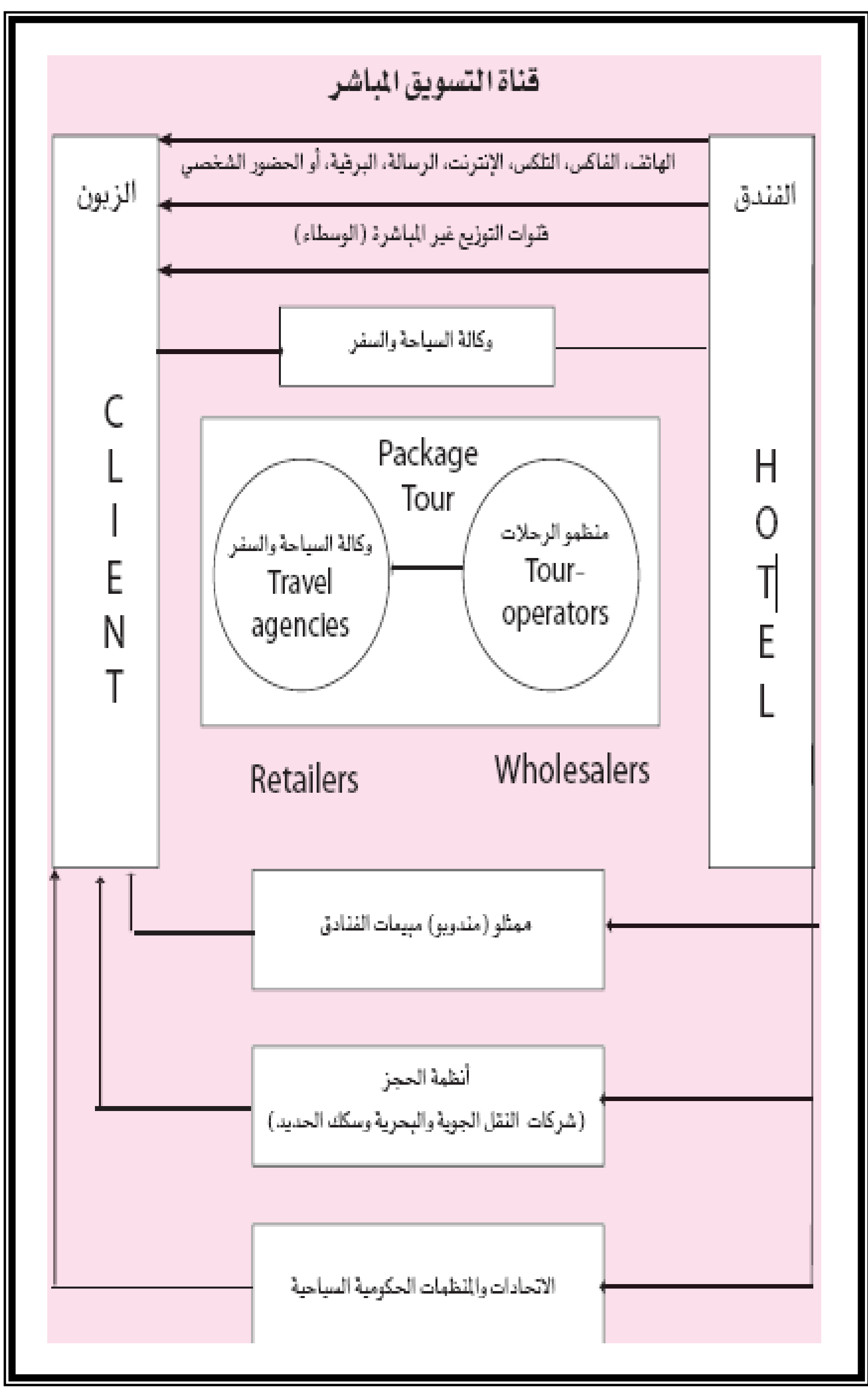
وتدفق المعلومات، وتدفق الترويج. إن هذه التـدفقات يمكـن أن تمـر عـبر قنـاة واحدة أو عدة قنوات توزيعية معقدة.

## رابعاً: الإجراءات التوزيعية المطبقة في القطاع الخدمي

توجد عدة قنوات توزيعية متخصصة في صناعةالضـيافة أو مـنظمات السـفر وتعمل هذه القنوات على شكل توزيعي متكامل يتمثل بـ:

- وكالة السفر، منظمي الرحلات (Tour operators)، ممثلي مبيعات الفنـادق (Hotel sales representatives) وأنظمة الحجز (Reservation) وأنظمة التوزيـع الإلكترونية (Electronic distribution systems). وعليـه فـإن المـدراء يتوجـب عليهم اختيار الوسطاء الذين يعملون على أساس نظـام التوزيـع الفعّـال وعـدد المستويات الخاصة بنظام التوزيع المتوفر لديهم.

الشكل (8-4) يوضّح نظام التوزيع الممكن استخدامه من قبل الفنادق للاتصال بالزبائن ومحاولة التأثير بهم لاتخاذ قرار شراء الخدمات المعروضة للبيع.




الشكل (8-4): قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة في صناعة الفنادق

## 1. قناة التوزيع المباشرة:

تعتبر قناة التوزيع المباشرة في صناعة الضيافة قناة تسويق كلاسيكية حيث بإمكان الضيف الاتصال بالفندق بشكل مباشر بدون وسيط عبر وسائل الاتصال المعروفة لحجز غرفة أو طاولة طعام أو صالة مؤتمرات.

أ. عن طريق الرسالة أو البرقية.

ب. عن طريق الهاتف.

ج. عن طريق الفاكس.

د. عن طريق الحضور الشخصي- ويصطلح عليه في هذه الصياغة باللغة الإنجليزية (Verbal Communication) والآن نتيجة للتطور التكنولوجي ظهر اتجاه حديث وهو التوزيع والترويج عن طريق الانترنت.

وهذا ما أكدته مديرة الاتصالات في شركة ويسترن (Best Western's) السيدة نانسي فاوكهن (Nancy Vaughn) بالقول:

"باستطاعة الشركات الفندقية والسياحية أن تعمل كتيبات ملونة (Color brochures) تكون جاهزة بمتناول ملايين من المسافرين الذين يستخدمون الانترنت. وأن هذه الكتيبات تحتوي ليس فقط على صور ملونة وجذابة للفنادق والمطاعم والبلدان السياحية وإنما على معلومات هامة باستطاعة صاحب الحاسوب الاحتفاظ بها وخزنها والعودة إليها عند الحاجة أو التفكير بالحجز".

## 2. قنوات التوزيع غير المباشرة أشكالاً متعددة هي كالآتي:

أ. وكالات السياحة والسفر:

ب. منظمو الرحلات الشاملة.

ج. ممثلو (مندوبو) مبيعات الفندق.

د. أنظمة الحجز.

هـ. أنظمة التوزيع الإلكترونية.

و. الاتحادات والجمعيات الحكومية.

وفيما يلي شرح مبسط لقنوات التوزيع أعلاه.

### وكالات السياحة والسفر:

تلعب وكالات السياحة والسفر دوراً كبيراً كوسيط بين المسافرين وشركات النقل الجوي وكذلك بين السياح والمؤسسات الفندقية المختلفة. وتؤكد صحة ذلك الإحصائيات الصادرة في الولايات المتحدة حيث تشير إلى أنه توجد أكثر من 32000 وكالة سفر في الولايات المتحدة عام 1993. وقد حققت هذه الوكالات 93 بليون دولار كإيرادات من خدمات السفر و56 بليون دولار من النقل الجوي (Air travel) و14 بليون من النقل البحري (Cruise Travel) و(10.4) بليون من خدمات الفنادق (Hotel Services) و(6.6) بليون من خدمات تأجير السيارات (Car rental) و(0.5) بليون دولار من الخدمات الأخرى والتي تقدمها للسياح.

وتشير الإحصائيات كذلك إلى أن وكالات السفر في الوقت الحاضر تبيع ثلث الغرف المعروضة في المنشآت الفندقية وتقوم بالحجز لأكثر من (95٪) من تذاكر شركات النقل البحرية و(95٪) من تذاكر الخطوط الجوية و(50٪) من خدمات تأجير السيارات.

وفي معظم البلدان السياحية يوجد تنسيق وتعاون على مستوى عالٍ بين وكالات السفر والفنادق بتزويد الوكالات بمعلومات تفصيلية عن خدماتها وأسعارها طيلة أيام السنة (أي في موسمي الذروة والكساد) وكذلك البرامج المعدة خلال المواسم والمناسبات الوطنية والقومية والدينية.

ولتوثيق العلاقة بين الفنادق ووكالات السفر تقدم الفنادق أسعار تشجيعية خاصة للعاملين ولعوائلهم وتنظيم رحلات خاصة عائلية (Family trips) بالتنسيق مع وكالات السفر وكذلك توجه الدعوة إلى شركات النقل الجوية والبحرية وشركات سكك الحديد.

ولتنظيم العلاقة بين الفنادق ووكالات السفر يتم توقيع عقد بين الطرفين لتحديد طبيعة التعامل التجاري وبشكل خاص نسبة العمولة (Commission) التي تتقاضاها وكالة السفر عند قيامها بالحجوزات لصالح الفندق. ولذلك نلاحظ أن بعض الفنادق تسعى لإرضاء وسطائها لتأدية أعمالاهم بالشكل المطلوب حيث قامت شركات حياة (Hayatt) بتأمين دفع العمولة إلى وكالات السفر خلال أسبوع واحد فقط من مغادرة النزلاء من الفندق. إضافة إلى ربط بعض الوكالات السياحية بأنظمة حجز عن طريق الحاسوب

(Computer Reservation Systems) بنظام الحجز المركزي لفنادقها. وأصبح الآن يطلق على هذه الإجراءات بأنظمة التوزيع الشاملة (GDSs Global distribution systems). وعلى أساس هذه الأنظمة فإن إدارات الفنادق تعرض جميع المعلومات الخاصة بها إلى وكالات السفر للاستفادة منها في إجراء عمليات الحجز بأسرع وقت ممكن وبأقل كلفة ممكنة.

**منظمو الرحلات:**

إن طبيعة عمل منظمي الرحلات هي القيام بعملية تجميع الخدمات لإعداد رحلة أو سفرة شاملة (Inclusive tour) موجهة إلى سوق المتعة (Leisure market) أو لأغراض التسلية والترفيه. وهذه الرحلة تتضمن عادة النقل جواً (Air Transportation) والإقامة أو الإيواء (Accommodation) وفي بعض الحالات تشمل وجبات الطعام (Meals) والنقل البري(Ground Transportation) وخدمات تسلية وترفيه (Entertainment). ولتأمين نجاح هذه الحزمة (Package) في الخدمات يقوم نظمو الرحلات بالتعاقد مع شركات النقل الجوي والفنادق لغرض تحديد عدد المقاعد والغرف والاتفاق على مقدار التخفيضات التي يحصلون عليها لقاء قيامهم بهذه النشاطات التوزيعية. يعمل منظمو الرحلات أيضاً على تأمين النقل من الفندق إلى المطار. وبعد إتمام جميع الإجراءات اللازمة من قبل منظمي الرحلات (تجار الجملة) تأتي المرحلة الثانية ألا وهي الاتصال بتجار التجزئة أي وكالات السياحة والسفر للمباشرة ببيع هذه الرحلة الشاملة إلى السياح أو المستفيدين لقاء عمولة تتقاضاها وكالات

السياحة والسفر من منظمي الرحلات (لاحظ الشكل الذي يوضح طبيعة العلاقة بين منظمي الرحلات ووكالات السياحة والسفر).

وهنا لا بد من التنويه إلى نسبة كبيرة من السياح يفضلون الانتفاع من هذه الرحلات الشاملة لكونها أقل تكلفة وأقل جهداً اضافة لكونها ممتعة من خلال البرامج الترفيهية التي تتخلل الرحلة وبنفس الوقت ذات طابع اجتماعي وثقافي.

**مندوبو (ممثلو) مبيعات الفندق:**

من الواجبات الأساسية لمندوبي مبيعات الفندق هي تمثيل الفندق في سوق معينة قد تكون داخل أو خارج البلد الذي يتواجد فيه الفندق، والعمل على بيع غرف الفندق والخدمات الخرى التي يمتلكها الفندق، وغالباً ما يكون مناسباً وأكثر فائدة للفنادق توظيف ممثل للفندق بدلاً من تشغيل مسؤولي مبيعات الفندق. وينطبق هذا بشكل خاص عندما يكون ممثل الفندق في سوق بعيدة تتسم بسمات ثقافية واجتماعية يصعب على مدير مبيعات الفندق فهمها واستيعابها بسهولة. وهذا الاتجاه تطبقه معظم السلاسل الفندقية العالمية.

وأحد الشروط الجوهرية التي يفرضها الفندق على ممثله في السوق أن لا يكون ممثلاً بنفس الوقت لفندق منافس. والمتعارف عليه في صناعة الفنادق أن ممثلي الفنادق يتقاضون عمولة محددة مع راتب شهري أو الاصنين معاً وهذا بالتأكيد يعتمد على حالة السوق التنافسية.

**أنظمة الحجز العالمية:**

لتسهيل عملية الحجز بدأت معظم الفنادق العالمية بالتنسيق مع شركات متخصصة كشركات النقل الجوي والبحري وسكك الحديد وكذلك وكالات

السياحة والسفر في إعداد وتهيأة أنظمة متطورة عن طريق الحاسوب وربطها مباشرة بالمحطة الرئيسية الموجودة في الفندق.

ومن أشهر هذه الأنتظمة والأكثر تداولاً في العالم هي: (APOLLO) الذي يطبق من قبل شركة الطيران (United Airlines) و(SABER) الذي يطبق من قبل شركة الطيران الأمريكية (American Airlines). كما أن الخطوط الجوية البريطانية (British Airways) استخدمت نظاماً عالمياً يتصل بـ(APOLLO). هذا النظام سمى غاليلو (Galileo) وهو الآن أكثر الأنظمة انتشاراً واستعمالاً في العالم.

وهناك نظام عالمي آخر يستخدم من قبل شركة الطيران الفرنسية (Air France) و(Lufthansa) يسمى (Amadeus) وباستطاعة الفنادق العالمية ومكاتب تأجير السيارات والشركات السياحية الاستفادة من هذه الأنظمة في مجال توزيع خدماتها عبر أنظمة الحجز العالمية.

**الاتحادات والجمعيات السياحية الحكومية:**

تلعب الاتحادات والجمعيات السياحية الحكومية دوراً هاماً في عمليّتي الترويج والتوزيع داخل وخارج البلد نظراً لما تمتلكه من بيانات ومعلومات تفصيلية عن مقومات الجذب السياحي للبلد وكذلك الخدمات الفندقية وعليه يتطلب من السلاسل الفندقية التعاون والتنسيق معها بِبيع الغرف والخدمات الأخرى.

# الفصل التاسع

## ترويج الخدمات

## The Promotion of Services



## تقديم

يتناول هذا الفصل أبرز الأساليب والأدوات التي تلجأ إليها مؤسسات الخدمة لترويج خدماتها إلى جمهور المستفيدين. ولا بد من التأكيد ابتداءاً على حقيقة مفادها أن مبادئ الترويج، وإن كانت واحدة في كل من القطاعين الخدمي والإنتاجي/ التصنيعي، إلا أن الممارسة في المجال الخدمي قد لا تكون متطابقة مع تلك التي تنتهجها المؤسسات الصناعية المعنية بإنتاج السلع الملموسة. بمعنى أن المزيج الترويجي المستخدم في كلا القطاعين قد يكون واحداً من حيث المبدأو التسمية، إلا أنه يختلف في أسلوب الاستخدام والأهمية النسبية.

ونرى من الضروري تقديم عالم الترويج في إطاره العام، بعدها سوف نتناول الترويج في إطار صلته المباشرة بالصناعات الخدمية حصراً.

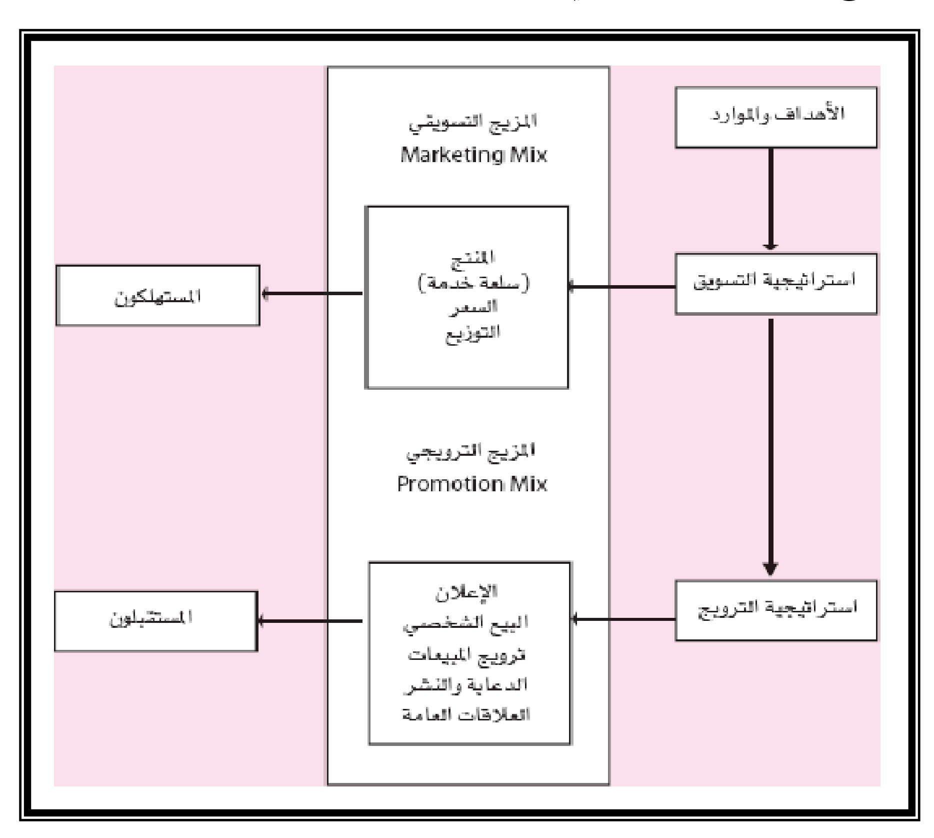
## أولاً: مفهوم الترويج

إن كلمة الترويج باللغة العربية تعني "روج-رواجاً: نفق، وروجته ترويجاً: نفقته". إذن كلمة ترويج تعني تنفيق الشئ، وحتى ينفق هذا الشئ لا بد من الاتصال بالآخرين وتعريف الناس بالسلع والخدمات والأفكار التي يمتلكها بائع السلعة أو مورد الخدمة أو صاحب الفكرة.

ويعرف الترويج (Promotion) بأنه "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة".

والترويج، كما أوضحنا في فصل سابق، هو أحد عناصر المزيج التسويقي (Marketing Mix)، وهو يتأثر بالقرارات المتعلقة بالسلعة، السعر والتوزيع.

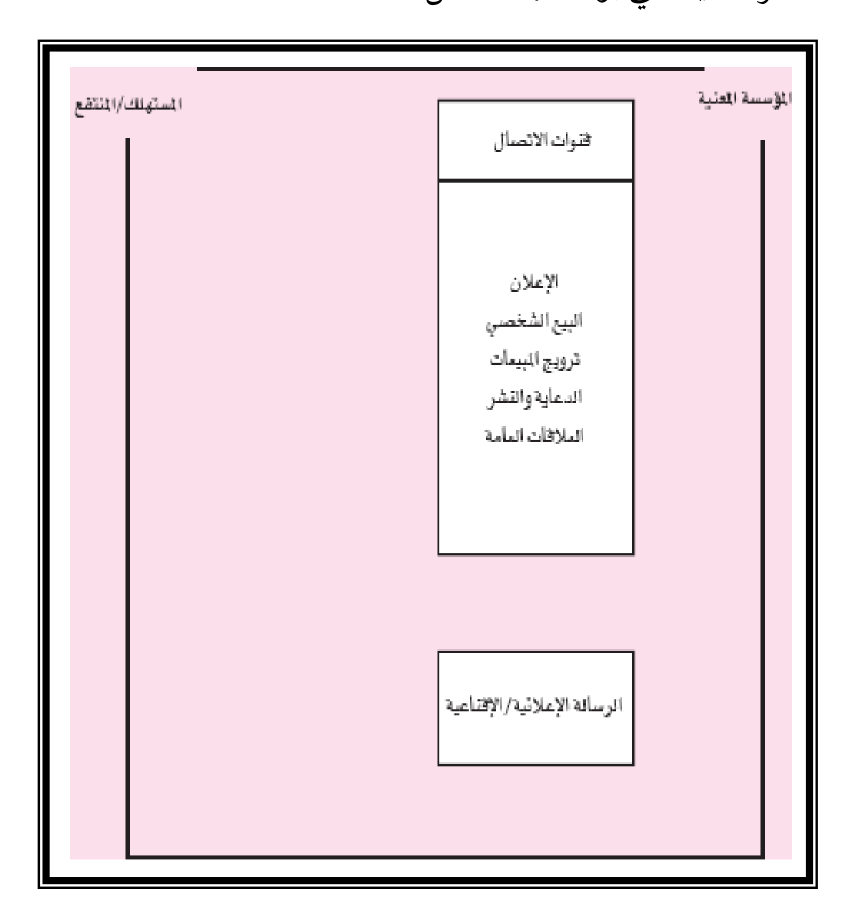
فمثلاً بعض قرارات التسعير يسهل ترويجها واقناع النـاس بهـا، بيـنما سياسـات أخرى قد لا يتقلبها الناس حتى الترويج لها. كما أن الترويج يتغلـب عـلى شـبكة تردد المستهلك أو المنتفع بتقديم المعلومات عـن الشرـكة، منتجاتهـا، خـدماتها، علاماتها التجاريـة، أسـعارها، مـدى تـوفر الخدمـة أو السـلعة، واسـتخدامات الخدمة أو السلعة. كما يتغلب الترويج عـلى تـردد المسـتهلك أو المنتفـع بإغرائـه وخلق حالة نفسية معينة تجعله يتقبل ما يقدم إليـه. وبمعنـى آخـر، إغـراؤه بـأن يتصرف بطريقة معينة يرضى عنها البائع أو مورد الخدمة. والشـكل (9-1) يبـين الترويج داخل الإطار التسويقي.




**شكل (9-1): الترويج داخل إطار التسويق**

## ثانياً: المزيج الترويجي وعناصره

يطلق اصطلاح المزيج الترويجي (Promotion Mix) على مجموعة من المكونات التي تتفاعل وتتكامل معاً لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة في إطار الفلسفة التسويقية السائدة. فالمزيج الترويجي شأنه شأن المزيج التسويقي يشمل على مجموعة من المكونات والعناصر التي تتوازن وتتناسق بطريقة فعّالة لتحقيق الأهداف الترويجية الموضوعة. وتتمثل أهم مكونات الشبكة الترويجية في العناصر التالية التي يوضحها الشكل (9–2).




**شكل (9–2): عناصر الشبكة الترويجية**

وسنحاول في أدناه تسليط الضوء على عناصر الشبكة الترويجية بإيجاز حيث سنقوم لاحقاً في هذا الفصل بتناول هذه العناصر بالتفصيل في إطار الخدمات وكيفية الترويج لها.

## 1. الإعلان Advertising

تعرف جمعية التسويق الأمريكية الإعلان بأنه "وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع".

ويعرف الإعلان أيضاً بأنه عبارة عن "مختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية أو المسموعة على الجمهور، لغرض حثه على شراء سلع أو الاستفادة من خدمات، أو بقصد التقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو مؤسسات معلن عنها".

وفي ضوء هذين المفهومين للإعلان، نستطيع تحديد عدة عناصر أساسية يعتبر توفرها في الإعلان معياراً للتفرقة بينه وبين غيره من أشكال الاتصال:

أ. هو اتصال غير شخصي حيث يتم بدون مواجهة مباشرة (وجهاً لوجه) بين البائع والمستهلك) أو بين مورد الخدمة والمستفيد منها.

ب. وضوح صفة المعلن في الإعلان، حيث يذكر ضمن المعلومات الوارجة بالإعلان طبيعة المعلن وصفته وعنوانه... إلخ.

ج. يدفع عن الإعلان أجراً معيناً.

د. استخدام وسيلة متخصصة في توصيل المعلومات من المعلن إلى المعلن إليه، كالصحف والمجلات، والراديو والتلفزيون والانترنت وغيرها.

هـ. إحداث تأثير وإغراء للمعلن إليه (المستهلك أو المستفيد أو المنتفع)، فالإعلان التأثيري، مثلاً يهدف إلى التأثير على المعلن إليه بطريقة مباشرة وسريعة، بينما الإعلان الإخباري أو الإبلاغي يهدف إلى إعطاء معلومات للمعلن إليه بطريقة غير مباشرة وأقل سرعة دون محاولة التأثير عليه تأثيراً مباشراً.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الإعلان يمثل جهداً من جانب المعلن لإقناع المعلن إليه والتأثير على سلوكه في السوق، وتوجيه هذا السلوك في اتجاهات محددة تتفق وأهداف المعلن. والإعلان في مجال الصناعة والتجارة يهدف أساساً إلى تحقيق مبيعات من سلعة أو خدمة تقدمها المؤسة المعلنة للسوق.

## 2. البيع الشخصي Personal Selling

يعرف البيع الشخصي بأنه "التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها".

كما يعرف البيع الشخصي بأنه "العملية المتعلقة بإمداد المستهلك أو المستفيد أو المنتفع بالمعلومات وإغرائه أو إقناعه بشراء السلعة أو الانتفاع من الخدمة من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي".

إن مهمة البيع الشخصي الأساسية هي التوفيق بين سلع وعملاء معينين من أجل تحويل الملكية بصورة أو بأخرى. وبمعنى آخر، فإن مهمة البيع الشخصي هي البحث عن العملاء "المناسبين" للسلع أو الخدمات "المناسبة".

وتتضمن هذه العملية أساساً نقل خصائص السلعة أو الخدمة للعميل من حيث الفوائد والمزايا التي تعود عليه من وراء استخدامها- وإقناعه بشراء السلعة أو الانتفاع من الخدمة "الملائمة أو المناسبة" وبالكمية- المناسبة- منها.

ويعتبر البيع الشخصي من أكثر طرق الترويج فاعلية، وأكثرها تكلفة في نفس الوقت. وتظهر فاعلية البيع الشخصي كنتيجة لاعتماده على الاتصال بشخص واحد في لحظة واحدة، وبالتالي يتمكن رجل البيع (أو مندوب البيع) من صياغة الرسالة لكي تلائم احتياجات هذا الشخص. كما أن الوسيلة تتيح فرصة كبيرة أمام متلقي الرسالة للحصول على المعلومات المرتدة (التغذية العكسية Feedback) والايضاحات اللازمة من رجل البيع. كما يتمكن رجل البيع من تطويع أو تغيير الرسالة طبقاً للظروف السائدة في لحظتها.

### 3. ترويج المبيعات Sales Promotion

يقصد بمصطلح ترويج المبيعات أو تنشيط المبيعات، النشاطات التسويقية التي تحفز المستهلك/ المستفيد على شراء سلعة أو الانتفاع من خدمة، باستثناء أنشطة البيع الشخصي والإعلان، مثل معروضات البضائع والهدايا والعينات التي تقدم للجمهور، والمؤتمرات والمعارض التي تقدم فيها وسائل الايضاح لإبراز مزايا وفوائد السلعة أو الخدمة، وغيرها من مجهودات البيع التي لا تتكرر بشكل دور ولا بمثابة روتين عادي.

وقد عرف نشاط ترويج المبيعات بأنه "جميع الجهود التي تساعد عمليات البيع الشخصي والإعلان وذلك للعمل على التنسيق بينهما فتجعلها أكثر فاعلية".

يتضح من هذا التعريف أن نشاط ترويج المبيعات يساعد جهود الإعلان والبيع الشخصي على تأدية المهام الموكولة لهما، كما يؤكد على التنسيق باعتباره جزءاً مهماً من مهمات ترويج المبيعات.

مما تقدم يتضح بأن نشاط ترويج المبيعات يهدف إلى مساعدة وتنسيق جهود رجال البيع وإدارة المبيعات وكافة جهود الوسطاء، بقصد زيادة المبيعات أو توسيع نطاق السوق، والعمل على حث العملاء أو الزبائن أو المستهلكين الحاليين والمتوقعين (المحتملين) على الشراء.

### 4. العلاقات العامة Public Relations

تعرف العلاقات العامة بأنها "ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها سواءً داخلياً أو خارجياً من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية".

كما تعرف العلاقات العامة بأنها "وظيفة الإدارة التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور وربط سياسات وأعمال فرد أو مؤسسة مع الصالح العام وبتنفيذ برنامج لكسب تأييد الجمهور وتفاهمه".

وقد عرفتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها "نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أية منشأة أو مؤسسة أخرى، في بناء وتدعيم علاقات سلمية منتجة بينها وبين فئة من الجمهور، كالعملاء والموظفين أو المساهمين والعمل على تكييف المؤسسة حسب الظروف البيئية المحيطة وشرح المؤسسة للمجتمع".

أما التعريف الرسمي لمعهد العلاقات العامة البريطانية فهو:

"العلاقات العامة هي الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى اقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المؤسسة وجمهورها".

## 5. النشر Publicity

اكتسبت الدعاية معنى معيناً عن طريق الاستعمال أبعدها عن المعنى اللغوي للكلمة نفسها. فكلمة دعاية تدل على النشر وبعضهم يعتبرونها مرادفة لكلمة الإعلان أو الترويج، والبعض الآخر يطلقها على نشر الأخبار السياسية على الجمهور بقصد التأثير عليه، بينما يذهب خبراء الإعلام إلى أن اصطلاح "الدعاية" يجب أن يطلق فقط على الجهود التي تبذل لتغيير مواقف ومعتقدات واتجاهات وآراء الناس التي يسيطر فيها الدّاعية على وسائل النشر المختلفة.

وتتخذ الدعاية أشكالاً عديدة، فقد تكون على شكل خبر قصير كإبراز تحسينات على سلعة/ خدمة معينة بصورة مقالة مطولة أو صورة فوتوغرافية يتبعها شرح لها أو عدة صور بالإضافة إلى المقالة.

وتستخدم الدعاية غالباً لزيادة نوعية الجمهور بنشاط المؤسسة، وتستخدم أيضاً لمواجهة الانطباعات السلبية عن سمعة المؤسسة أو جودة سلعة/ خدمة معينة.

فالدعاية هي النشر المجاني لأمور تتعلق بأنشطة مؤسسة ما، أو سياساتها، والدعاية تستهدف حمل المعلومات المقنعة عن مؤسسة ما إلى جماهير محددة سلفاً، ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك. والدعاية بمقتضى وظيفتها لم تعد

تحظى بالتفهم والمساندة من جانب الإدارة لاهتمام الإدارة بالإعلان والعلاقات العامة وغيرها من وسائل التأثير بالجمهور.

## ثالثاً: جوانب الاختلاف في عملية ترويج الخدمات:

هناك جوانب تشابه بين ترويج الخدمات وترويج السلع. وعليه، فإننا لسنا بحاجة إلى التمييز بين الإثنين عندما نتحدث عن أمور مثل:

- دور الترويج في التسويق.
- مشاكل تطوير أو استحداث تقنيات وأساليب الترويج.
- المشاكل الإدارية المترتبة على تنفيذ الجهود الترويجية.
- طرق ووسائل ومجالات الجهود الترويجية.
- المؤسسات والجهات المعنية بتوفير الدعم والمساعدة في تنفيذ البرامج الترويجية.

إلا أنه توجد جوانب اختلاف في عملية ترويج الخدمات قياساً على ترويج السلع، ومن الضروري تسليط الضوء على هذه الجوانب.

### أولاً: اختلافات مردها إلى خصائص الصناعات الخدمية

Differences due to the characteristic of service industries:

تتميز الصناعات الخدمية بحالات من اللاتجانس (Heterogeneousity) المفرط. هذه الحالات تجعل من الصعب تحديد جوانب الاختلافات على مستوى الصناعات الخدمية مجتمعة. إلا أن بإمكاننا حصر هذه الاختلافات على الشكل التالي:

### 1. الافتقار إلى التوجه التسويقي Lack of Marketing Orientation

هناك صناعات خدمية ما زالت توجهاتها سلعية (Product Orientated). هذه الصناعات لا تدرك الإمكانيات والاحتمالات التي توفرها الممارسة التسويقية لها. فهي تعتبر نفسها مجرد منتجة للخدمات (Producers of sercies) وليست مؤسسات معنية بخدمات أو تلبية حاجات المستفيدين. فالمدراء العاملون فيها غير مدربين، وغير ماهرين، وغير مدركين للدور الذي قد يلعبه الترويج في إطار التسويق.

### 2. وجود معوقات مهنية وأخلاقية Professional and ethical constraints

قد توجد معوقات مهنية وأخلاقية تحول دون قيام المؤسسة بإتباع أو استخدام أو اللجوء إلى بعض الأساليب والطريق التسويقية والترويجية. فالعادات والتقاليد وأخلاقيات المهنة قد تحظر على بعض المؤسسات اللجوء إلى أساليب أو أشكال ترويجية معينة، فهذه الأساليب قد تسئ إلى دين أو مذهب أو معتقد. أو قد تسئ إلى الآداب العامة.

### 3. محدودية حجم/ نشاط عمليات الخدمة Small Scale of Many Services Operations

يوجد عديد من عمليات الخدمة ذات المحدودية في الحجم والأبعاد. مثال ذلك، عمليات الخدمة التي يديرها شخص واحد (One man business). إن مثل هذه "المنشآت" أو "الوحدات" الخدمية لا تعتبر نفسها كبيرة بما يكفي لتبرير الأنفاق على التسويق بشكل عام، والترويج بشكل خاص.

**4. طبيعة المنافسة وظروف السوق** Nature of Competition and Market Conditions

توجد مؤسسات خدمية ليست بحاجة إلى ترويج خدماتها بشكل مكثف لأنها ببساطة غير قادرة على التعامل مع حجم العمل الحالي الذي بين يديها. إن مثل هذه المؤسسات لا تعي أو تدرك أهمية الترويج على المدى البعيد في إدامة موقعها وترسيخه في سوق قد تشهد منافسة شديدة في المستقبل، مما يجعل الترويج نشاطاً لا بد منه لضمان البقاء (Survival) وتحقيق النمو (Growth).

**5. نظرة قاصرة لطرق الترويج المتاحة** Limited view of Promotion Methods Available

قد لا تعرف بعض المؤسسات عن وجود طرق وأساليب ترويجية كثيرة يمكن اللجوء إليها. وقد تدرك المؤسسات ذلك، لكن نظرتها لطرق الترويج المتاحة قد تكون قاصرة أو محدودة. فهي قد تتمسك، مثلاً، بالإعلان المكثف، أو البيع الشخصي، وتهمل عناصر الترويج الأخرى مثل ترويج المبيعات أو الدعاية أو العلاقات العامة، والتي قد تكون أكثر ملاءمة لها من الإعلان المكثف أو البيع الشخصي.

**6. طبيعة الخدمة** The Nature of the Service

إن طبيعة الخدمة نفسها قد تحول دون استخدام عناصر ترويجية معينة على نطاق واسع. مثلاً، نادراً ما تلجأ وكالات الإعلان إلى وسائل الإعلان واسعة الانتشار (Media Advertising Mass). إن نوع الخدمة، والتقاليد المتبعة في الصناعات الخدمية، ومحدودية بعض عناصر الترويج في بعض أنواع الخدمات، قد تُعمل دون استخدام الترويج.

## ثانياً: اختلافات مردها إلى خصائص الخدمة

Differences Due to the Characteristic of Service

لقد سبق وأن ناقشنا بالتفصيل أبرز خصائص الخدمات من حيث انعكاساتها التسويقية (مثل اللاملموسية، والتلازمية، وعدم التماثل وغيرها). إن هذه الخصائص تلعب دوراً مهماً في التمييز بين السلع والخدمات.

إن الدراسات المتوفرة حول ما إذا كان المستفيد يدرك وجود فروقات بين تسويق الخدمة بالمقارنة مع تسويق السلعة، ما زالت غير كافية وغير شاملة لحسم الموضوع بعد. إلا أن الأدلة المتاحة في الوقت الراهن تشير إلى وجود عدة جوانب من التشابه والتماثل بين سلوك المشتري في مجالي تسويق الخدمات وتسويق السلع. وبرغم ذلك، توجد بعض الاختلافات المهمة، وأغلبها يتعلق بالنواحي التالية:

1- مواقف أو اتجاهات المستفيد — Consumer attitudes

2- حاجات ودوافع الشراء — Needs and Motives for Purchase

3- عملية الشراء — Buying Process

ولأهمية هذه النواحي، سنحاول تسليط مزيد من الضوء عليها.

### 1. مواقف أو اتجاهات المستفيد:

إن لمواقف أو اتجاهات المستفيد تأثيرات كبيرة على قرارات الشراء. وبالنظر لخاصية اللاملموسية في الخدمات، فإن مواقف واتجاهات المستفيد تعتبر حاسمة

تسويقياً. وعليه، فإن المستفيد غالباً ما يعتمد أو يعول على انطباعاته الاجتهادية (Subjective Impressions) بخصوص الخدمة، ويعول في نفس الوقت على أداء البائع أو مورد الخدمة (Seller or provider of service) عند الشراء. إن الاعتماد على الانطباعات الاجتهادية قد لا يكون ذا أهمية كبرى في عملية شراء السلع الملموسة. وهناك بعدان اثنان لمواقف أو اتجاهات المستفيد إزاء موردي أو بائعي والمؤسسات الخدمة، وهما بعدان يختلفان عما هو سائد في السلع الملموسة، وهذان البعدان هما:

أ. هناك إدراك (Perception) مفاده أن الخدمات هي شخصية (Personal) أكثر من السلع.

ب. غالباً ما يكون المستهلكون أقل رضا عند شراء الخدمات.

**2. حاجات ودوافع الشراء:**

إن الحاجات والدوافع الكامنة وراء عملية شراء السلع والخدمات تكاد تكون متشابهة، إن نفس الحاجات يتم اشباعها سواءً من خلال شراء الملموسات أو اللاملموسات (نعني السلع أو الخدمات). إلا أن هناك حاجة مهمة في كلتا الحالتين- وهي الرغبة للحصول على اهتمام شخصي (Personal attention).

إن اشباع هذه الحاجة (بمعنى إيلاء الاهتمام بالمستفيد والانتباه إليه بشكل شخصي) هي واحدة من الأساليب التي تتبعها مؤسسة الخدمة لتمييز خدماتها عن ذلك المقدمة من قبل المنافسين.

### 3. عملية الشراء:

تظهر أوجه الاختلاف ما بين السلع والخدمات بشكل واضح وجلي في عملية الشراء. إن شراء الخدمة قد ينطوي على مخاطرة، وسبب ذلك يعود جزئياً إلى أن من الصعب على المستفيد تقييم جودة وقيمة الخدمة بالمقارنة مع السلعة. كما أنه في حالات شراء الخدمات، يلعب الأصدقاء والجيران والكلمة المنطوقة دوراً مهماً، وأحياناً حاسماً، في التأثير على قرارات الشراء. إن لهذه التأثيرات الشخصية انعكاسات تسويقية مهمة. وهذه الانعكاسات هي:

- ✓ الحاجات إلى تطوير علاقات مهنية بين موردي الخدمة والمستفيدين من الخدمة.
- ✓ الحاجة إلى بذل جهود ترويجية بالاعتماد على اتصالات الكلمة المنطوقة (Word of mouth communication).
- ✓ ضرورة انتهاج وسائل البيع الشخصي بدلاً من الاعتماد على الإعلانات المكثفة التي تتسم بدرجة عالية من اللاشخصية.

## رابعاً: تطبيقات عناصر المزيج الترويجي في قطاع الخدمات:

تكاد تكون الأغراض العامة للترويج في تسويق الخدمات متطابقة مع أغراض الترويج في الأنواع الأخرى من التسويق. ومن أبرز هذه الأغراض ما يلي:

1- بناء "الإدراكات" و"الاهتمام" بالخدمة، وبمؤسسة الخدمة أيضاً.

2- تمييز عرض الخدمة (Service offer) والمؤسسة المعنية بهذا العرض، عن الخدمات والمؤسسات المنافسة الأخرى.

3- إيصال ونقل المزايا والمنافع المتأتية من الخدمات المقدمة أو المتوفرة إلى جمهور المستفيدين الحاليين والمحتملين.

4- بناء وإدامة صورة ذهنية جيدة عن مؤسسة الخدمة، وتعزيز سمعتها بين صفوف المستفيدين المحتملين والحاليين.

5- إقناع أو ترغيب الجمهور بشراء الخدمة أو استعمالها أو الانتفاع منها.

وبالطبع، فإن هذه الأغراض أو الأهداف العامة تتباين طبقاً لطبيعة الصناعة الخدمية والخدمة نفسها.

مثال ذلك، أن الأهداف الترويجية ذات الصلة بقطاع النقل والتوزيع قد تتخذ الأشكال التالية:

أ. خلق الإدراك لدى المستفيدين المحتملين حول الخدمة التي تقدمها الشركة.

ب. توليد معلومات تفصيلية حول الخدمات والسلع التي تقدمها الشركة، ويضمنها تفاصيل حول علاقة التكلفة- المنفعة- السعر، وأية معلومات ذات صلة.

ج. تحسين صورة الشركة في أذهان المستفيدين الحاليين والمحتملين وذلك بهدف تعزيز مواقفهم أو اتجاهاتهم حول الشركة.

د. إزالة إدراكات المستفيدين الخاطئة أو المضللة عن الشركة أو خدماتها.

**إرشادات حول تحسين عملية ترويج الخدمات:**

إن للاختلافات القائمة بين السلع والخدمات بعض الانعكاسات على الجهود الترويجية، وسنحاول في هذا الجزء من الفصل تقديم عدد من الإرشادات التي تمكّن مؤسسات الخدمة من تحسين فاعلية مزيجها الترويجي. وسنكرس مساحة لمناقشة كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي.

## أولاً: الإعلان

إن الإعلان ليس جديداً على مؤسسات الخدمة. فقد تم استخدامه منذ سنوات طويلة من قبل قطاعات خدمية مثل الإسكان، والترفيه، والنقل، والفنون والتأمين. إلا أن الجديد في الأمر هو الأموال الهائلة التي صارت تنفق على الإعلان في بعض الصناعات الخدمية (مثل البنوك، السياحة والسفر، الفنادق، الخ). والتطور الآخر، هو رفع أو تعديل القيود التي كانت مفروضة على الإعلان في بعض الصناعات المهنية الخدمية، حيث بدأ المشرعون في بلدان عديدة يدركون أن للإعلان المهني مزايا كثيرة تعود بالنفع على أطراف العملية التبادلية (مورد الخدمة، المستفيد والمجتمع أيضاً).

ومن المفيد الإشارة إلى بعض الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب متعددة من الإعلان المهني (Professional Advertising). خصوصاً تلك المتعلقة بمواقف أو اتجاهات أصحاب المهنة الواحدة (Professionals) حول الإعلان كعنصر من عناصر المزيج الترويجي.

توضح إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن التباين في مواقف واتجاهات المحاسبين والمحامين وأطباء الأسنان والأطباء، تجاه الإعلان كان كبيراً جداً. لقد عبّر هؤلاء جميعاً عن مواقف سلبية تجاه الإعلان، ولو أن المحاسبين والمحامين كانت لهم مواقف أكثر إيجابية إزاء الدور المحتمل الذي يمكن أن يلعبه الإعلان.

وأشارت دراسة أخرى حول مواقف اتجاهات المديرين الماليين التنفيذيين من إعلانات مقترحة من قبل المحاسبين، إلى أن المديرين الماليين استحسنوا هذه المقترحات حيث وجدوها مفيدة، خصوصاً وإن هؤلاء المحاسبين يمثلون مؤسسات خدمية تقدم خبراتها إلى المديرين الماليين التنفيذيين.

كما قام عدد من الباحثين بدراسة الإعلانات التي يطرحها المحامون في عدد من الولايات الأمريكية، وذلك من وجهة نظر العملاء، حيث وجدوا عدداً من الحالات التي تتطلب انتباه واهتمام رجال التسويق المعنيين بمثل هذه الخدمات. ومن أبرز هذه الحالات الآتي:

أ. إن الخدمات القانونية تتسم بدرجة عالية من عدم التجانس.

ب. إن مصادر المعلومات الشخصية تلعب دوراً كبيراً في عملية اختيار الخدمة القانونية.

ج. إن العملاء في هذا المجال يستجيبون للإعلان.

د. توجد فجوة معلوماتية في عملية اختيار خدمة قانونية (بمعنى وجود نقص كبير في المعلومات المتوفرة عن الخدمات القانونية وأولئك الذين يقدمونها).

هـ. إن الإعلان عن الخدمات القانونية لا يكفي لوحده، وإنما ينبغي تعزيزه بالتفاعل الشخصي، خصوصاً خلال عملية الاختيار، حيث يحتاج العميل إلى معلومات مسبقة عن الخدمة القانونية، مكان توفرها، القائمين على تقديمها (من حيث الخبرة والشطارة وفرص النجاح)... الخ.

و. إن من الصعب على العميل تقييم جودة الخدمة القانونية مسبقاً.

**متطلبات الإعلان الخدمي الفاعل والمؤثر:**

سنحاول تسليط الضوء على أبرز المتطلبات التي ينبغي توافرها في الإعلان الخدمي ليكون فاعلاً ومؤثراً، مع التأكيد على أن بعض هذه المتطلبات تنطبق أيضاً على قطاع السلع. ومن أبرز هذه المتطلبات أو الإرشادات الآتي:

### 1. ضرورة استخدام الرسائل الواضحة وغير الغريبة:

إن الرسالة الإعلانية المؤثرة والفاعلية هي التي تدخل إلى القلب دون استئذان. ولكي تدخل إلى القلب بدون استئذان، يجب أن تكون الرسالة واضحة، ودقيقة وغير مبهمة أو غريبة. وقد تتضمن الرسالة (Message) صوراً أو رموزاً أو حروفاً أو كل هذه الأشياء مجتمعة. والأهم في الأمر كله أن تصل الرسالة إلى المستفيد، وأن تثير اهتمامه وتدفعه إلى اتخاذ إجراء ما بشأن ما ورد فيها.

إلا أن الصعوبة هنا في مجال الإعلان الخدمي تكمن في كيفية توصيل فكرة عن شئ غير ملموس. وعليه، فإن الضرورة تقتضي من المعلن أن يجسد هذا الشئ غير الملموس بشئ ملموس (صورة أو رمز أو عبارة مثيرة للانتباه والاهتمام).

وتلجأ كثير من مؤسسات الخدمة إلى استخدام الكلمات والعبارات المطولة في الرسالة الإعلانية لوصف خدماتها. إلا أن الأطناب قد يؤثر على فاعلية الإعلان.

ويواجه مصممو مثل هذه الإعلانات صعوبات بالغة في تصميم ورسم محتوى الرسالة الإعلانية، حيث يتطلب هذا النوع من الإعلان أعلى درجات الابتكارية (Creativity) والحسية (Sensitivity) في إيصال رسالة واضحة ومباشرة إلى المستفيد. والنصيحة التي نسديها في هذا المجال هي أن تكون الرسالة بسيطة وقصيرة قدر المستطاع وأن تركز على جوهر الشئ أو الزبدة (Essence) دون الخوض في التفاصيل المملة.

## 2. ضرورة التركيز على المنافع/ المزايا المتأتية من الخدمة:

لكي يكون الإعلان قادراً على إثارة الانتباه وخلق الاهتمام والتأثير بالمستفيد، فإن عليه أن يركز بشكل خاص على المنافع والمزايا المتأتية من الخدمة المعلن عنها، بدلاً من التركيز على التفاصيل الفنية للخدمة المذكورة.

إن التركيز على المنافع والمزايا التي تعود على المستفيد جراء استخدامه الخدمة، ينسجم مفهوم التسويق (Marketing Concept) الذي ينص على ضرورة إشباع حاجات المستفيد. ومن الأهمية بمكان التأكيد على ضرورة أن يتم التركيز في الإعلان على المزايا والمنافع التي يبحث المستفيد عنها، وليس على المنافع التي تعجب بها مؤسسة الخدمة. وعليه، فإن مغريات المنفعة (Benefit appeals) المتضمنة في الإعلان ينبغي أن تستند على فهم واضح من قبل مؤسسة الخدمة، لاحتياجات المستفيد، وذلك لضمان أكبر تأثير ممكن على المستفيد.

### 3. ضرورة عدم تقديم وعد إلا إذا كنت قادراً على الإيفاء به:

الوعود المتضمنة في الإعلان هي أمانة أخلاقية ومهنية في عنق المعلن، وعليه، فإن الوعود الكاذبة أو المفتعلة هي بمثابة كارثة على المعلن، لأنها تؤشر عدك مصداقيته، وهذا بدوره يؤدي إلى خسران المستفيد الذي لن يتعامل مع مؤسسة تكذب عليه.

ولهذا، فإن الضرورة والمسؤولية الاخلاقية والمهنية تقتضي عدم تقديم وعد إلا إذا كنت قادراً على الإيفاء به. إلا أن الأمر لا يخلو من صعوبات ومشاكل في قطاع الخدمات، خصوصاً في المؤسسات التي تقدم خدماتها بالاعتماد بدرجة كبيرة على العنصر البشري، حيث يتباين الأداء طبقاً للأشخاص الذين يقدمون الخدمة. والمشكلة أن لا أحد يستطيع أن يضمن في هذه الحالة أن تكون جودة الخدمة واحدة على الدوام. ولهذا السبب بالذات تلجأ كثير من مؤسسات الخدمة إلى انتهاج طرق وأساليب من شأنها ضمان مستوى مقبول من الجودة لا يمكن الانحراف عنه.

### 4. ضرورة توجيه الإعلان للعاملين:

يعتبر العاملون عنصراً مهماً من عناصر المزيج التسويقي الخدمي (Service Marketing Mix) شأنه شأن العناصر الأخرى مثل التسعير والتوزيع والترويج والبيئة المادية.

ففي كثير من الصناعات الخدمية التي يمثل التفاعل ما بين المستفيد ومورد الخدمة شرياناً حيوياً من شرايينها، يعتمد رضا المستفيد على الدور الذي يلعبه

العاملون في توريد أو تقديم الخدمة للمستفيد. هذا يعني أن العاملين هم جمهور محتمل للخدمة الإعلانية. أي أنهم يحتاجون للإعلان تماماً كالمستفيدين المستهدفين بالإعلان.

وعندما يكون الأداء هو الشئ الذي يشتريه المستفيد، فإن على المعلن أن يركز ليس فقط على تشجيع المستفيد وترغيبه بالشراء، وإنما أيضاً على تشجيع العاملين على الأداء الجيد.

ولهذا، فإن الإعلان يعد أداة مهمة جداً للوصول إلى العاملين، وحفزهم، وإرشادهم حول كيفية تقديم الخدمة، تماماً مثلما هو أداة للوصول إلى المستفيدين، وحفزهم وإرشادهم وترغيبهم بشراء الخدمة.

## 5. ضرورة الحصول وإدامة نوع من تعاون المستفيد في عملية إنتاج الخدمة:

ذكرنا في فصول سابقة بأن عملية الحصول على الخدمة تتطلب مشاركة المستفيد، ولو بدرجات متفاوتة في إنتاجها. والسؤال المطروح في هذا المجال يتعلق بكيفية ضمان ولاء المستفيد للخدمة، أو لمؤسسة الخدمة المعنية. وللإجابة على هذا السؤال يقترح خبراء الإعلان أن تقوم مؤسسة الخدمة، من خلال الإعلان التذكيري والمؤسساتي والإبلاغي، بإدامة الصلة مع المستفيد، وحثه على المشاركة الفعلية في إنتاج الخدمة، ويضيف هؤلاء الخبراء أن الضرورة تقتضي أن يركز الإعلان على إشعار المعلن إليه، أو إبلاغه حول كيفية حصوله على الخدمة، وعلى الطرق والأساليب الممكنة التي تجعل المستفيد يحصل على أفضل خدمة بأقل تكلفة، أو ضمان امتثاله للإجراءات والخطوات المترتبة على الحصول على الخدمة المنشودة، ويلعب الإعلان هنا دوراً "تربوياً" أو "إرشاديا" أو "تعليمياً".

## 6. ضرورة إرساء وبناء اتصالات الكلمة المنطوقة:

تلعب الكلمة المنطوقة (Word of mouth) دوراً مهماً في عديد مؤسسات الخدمة، حيث يُعوّل كثير من المستفيدين على الكلمة المنطوقة في عملية شراء الخدمة أو الانتفاع منها. وعليه، فإن على مؤسسات الخدمة أن ترسي وتبني اتصالات الكلمة المنطوقة بشكل مبرمج ونظامي. ومن الأساليب المتبعة في هذا المجال نذكر على سبيل المثال لا الحصر الآتي:

- ترغيب المستفيدين الراضين عن الخدمة بالحديث للآخرين عن حالة الرضا هذه.
- تطوير مواد أولية/ إعلامية يكون المستفيدون قادرين على تمريرها إلى أشخاص آخرين لم يجربوا الخدمة بعد.
- توجيه الإعلانات إلى قادة الرأي بشكل خاص.
- تشجيع المستفيدين المحتملين على التحدث مع المستفيدين الحاليين.

## 7. ضرورة توفير مفاتيح ملموسة:

ينبغي على مؤسسات الخدمة أن تلجأ إلى استخدام مفاتيح ملموسة (Tangible clues) قدر المستطاع وذلك بهدف تعزيز وتمتين جهودها الترويجية. ومن المثير للانتباه أن الكثير من الإعلانات الخاصة بترويج السلع الملموسة تركز بشكل خاص على الجوانب غير الملموسة للسلع المعلن عنها.

ولكي يكون الإعلان عن الخدمة فاعلاً ومؤثراً، فإن الضرورة تقتضي أن يقوم المعلن بترجمة الخواص غير الملموسة قد يستخدم للتعبير المجازي عن الشئ

غير الملموس (Metaphorism) أو يكون بمثابة بديل عن الشيء غير الملموس (Surrogate). فالشيء غير الملموس قد يتم التعبير عنه بشيء ملموس (استخدام شخصية معروفة في الإعلان مثلاً)، أو استخدام رمز أو صرح معين (الجنائن المعلقة أو الأهرامات أو البترا للترويج عن السياحة مثلاً).

## 8. ضرورة اعتماد الاستمرارية في الإعلان:

بإمكان مؤسسات الخدمة التغلب على مشكلتي اللاملموسية (Intangibility) وتمييز الخدمة (Service differentiation) من خلال استخدام الرموز والشعارات والأشكال الثابتة والمستمرة في الإعلانات. فالخطوط الجوية البريطانية، مثلا، نجحت في إستخدام شعار (ارفعوا العلم Fly the flag )، حيث اعتمدته بشكل مستمر و دائم. و هناك رموز و علامات و أشكال يستطيع المستفيد من خلالها التعرف بسهولة على المؤسسة الخدمية المعنية، الأن هذه الرموز و العلامات و الأشكال قد اصبحت راسخة في ذهنه بحكم استمراريتها و ثباتها، و قدرة المؤسسة الخدمية على تذكير بها من خلال الحملات الإعلانية المستمرة و المتواصلة بشكل منظم و مدروس.

## 9- ضرورة إزالة حالة القلق التي تسبق عملية الشراء:

غالبا ما تراود المستهلكين بشكل عام شكوك وحالات قلق قبل الإقدام على عملية الشراء أو اتخاذ قرار الشراء. إن هذه الشكوك تتعاظم في حالة شراء الخدمات، باعتبار أن المستفيد غير قادر على تقييم جودة أو قيمة الخدمة مسبقاً،

بينما نجد مستهلك السلع أوفر حظاً لأنه قادر على تقييم السلعة من خلال جوانبها الملموسة. وعليه، فإن المستفيد من خدمة ما يحتاج إلى تطمينات وتأكيدات من طرف مؤسسة الخدمة المعنية بأن القرار الذي اتخذه أو سوف يتخذه لشراء الخدمة هو القرار الصائب. ومن المسائل المستخدمة لتحقيق ذلك هي وسيلة الإعلان- خصوصاً الإعلان الإقناعي والإعلان المؤسساتي.

فالإعلان الإقناعي، كما تدل التسمية، يحاول إقناع المستفيد بشراء الخدمة موضحاً أسباب ومبررات ذلك، كما أن الإعلان الإقناعي يبرز المنافع والمزايا المتأتي من شراء الخدمة ليس فقط لإقناع المستفيد. وإنما أيضاً لدفعه إلى الحديث مع مستفيدين محتملين عن تجربته الإيجابية مع الخدمة المعنية. أما الإعلان المؤسساتي، فهو يستهدف تعريف المستفيد بمؤسسة الخدمة من حيث إنجازاتها تاريخها الحافل بنجاح، عملاؤها الراضون عن خدماتها وغير ذلك من الجوانب المتعلقة بالمؤسسة ككيان قائم.

**أبرز الأدوار التي يلعبها الإعلان في قطاع الخدمات:**

يجمع خبراء الإعلان على أن هناك خمسة أدوار رئيسية يلعبها الإعلان في قطاع الخدمات بشكل خاص، هذه الأدوار هي:

## 1. تكوين وترسيخ "عالم المؤسسة الخدمية" في أذهان الناس:

وهذا يتطلب من المؤسسة أن تشرح عن طريق الإعلان كل ما يتعلق بفلسفتها، ثقافتها، نشاطاتها، دورها في خدمة المجتمع، تاريخها، هيكلها

التنظيمي، خدماتها، تجارب المستفيدين مع خدماتها وغيرها من الأمـور المتعلقـة بالمؤسسة ككيان ونشاط، وينفع الإعلان المؤسساتي كثيراً في هذا المجال.

### 2. بناء شخصية ملائمة لمؤسسة الخدمة:

وهذا يتطلب بذل أقصى الجهود، على المدى البعيد، لترسيخ شخصية الشركة أو المؤسسة في أذهان المستفيد الحـالي والمحتمـل، مـن خـلال إرضـائه وتقـديم خدمات تتناسب مع توقعاته، وأن تجعله يشعر بنوع من الانتماء إلى المؤسسـة. إن بناء شخصية فذة للمؤسسة الخدمية يعتمد بشكل كبير على قـدرة المؤسسـة عـلى التواصل الإنساني مع المسـتفيد، ومـع المجتمـع الأكـبر، بحيـث يشـعر بـالزهوّ والفخار عندما يذكر أحداً اسم المؤسسـة، أو يتبـادل الحـديث عنهـا، أو عنـدما يعـرف الآخـرون أنـه عميـل لـديها، ولا تبنـى شخصـية المؤسسـة إلا إذا كـان للمؤسسة ثقافة (Culture) تفتخر هي بها، ويشاركها الافتخار الآخرون.

### 3. التأكيد على أن مؤسسة الخدمة والمستفيدين هما كيان واحد موحد:

وهذه مهمة صعبة لا يقدر عليها إلا من نذر نفسـه لخدمـة النـاس والمجتمـع فعلاً لا قولاً. فالمؤسسات الخدمية الناجحة هي تلك المؤسسات التـي وضـعت منذ البداية المستفيد في صلب اهتماماتها، بل أساس وجودها. ولا عجب أن نرى إعلانات لشركات خدمية رائدة تؤكد على حقيقة مفادها أن بقاءهـا ونموهـا مـا كانا ليتحققا لولا ولاء العملاء ودعمهم لها.

فهذه شركة (Falcon) للخدمات السياحية في بريطانيا تؤكد في شعارها (نحن مـن غـيركم لا نسـوى شـيئاً). بيـنما ذهبـت مؤسسـة خدميـة أخـرى في مجـال

الاستشارات الإدارية إلى تأكيد حقيقة اعتزازها بالعملاء من خلال شعارها الذي يقول (بكم نفاخر، وإليكم ننتمي، فأنتم أصحاب المؤسسة الحقيقيون).

### 4. توجيه العاملين وإرشادهم، من خلال وسائل التأثير والحفز:

مثل الإعلانات والقاعات واللقاءات المباشرة والعلاقات العامة والدعاية، إلى الكيفية التي من خلالها تقديم أفضل الخدمات لجمهور المستفيدين.

فللإعلان في قطاع الخدمات جمهوران هما المستفيدون والقائمون على تقديم الخدمة، وكلاهما ينبغي استهدافهما من خلال الإعلان. إن القائمين على الخدمة بحاجة ماسة إلى معلومات تفصيلية عن الخدمة المقدمة، وأساليب تقديمها لكي يستطيعوا إقناع وترغيب المستفيد.

### 5. دعم جهود البيع الشخصي:

فالإعلان يهيئ الأرضية المناسبة لتحرك مندوبي البيع. فالإعلان يساعد جهود البيع الشخصي من خلال توفير المعلومات اللازمة عن الخدمة ومؤسسة الخدمة مسبقاً، بحيث تكون للعميل فكرة مسبقة عند اللقاء بمندوب البيع أو ممثلي المؤسسة الخدمية. كما أن الإعلان يساعد مندوبي البيع على الاتصال بالعملاء المحتملين ممن أبدوا رغبة في التعامل مع المؤسسة المعنية.

## ثانياً: البيع الشخصي

البيع الشخصي هو العنصر الثاني من عناصر المزيج الترويجي الخدمي ومثل الإعلان، فإن مبادئ وإجراءات وطرق البيع الشخصي في قطاع الخدمات تكاد تكون متشابهة مع قطاع السلع.

إلا أن الاختلاف الرئيسي بين البيع الشخصي للخدمة والبيع الشخصي للسلعة يكمن في أن بعض مؤسسات الخدمة تلجأ إلى مندوبي بيع محترفين ومتخصصين تخصصاً دقيقاً (Professionals of the specialism)، بدلاً من الاعتماد على رجال بيع مهنيين لبيع الخدمات. ويوجد اختلاف آخر مرده إلى خصائص الخدمات (مثل اللاملموسية)، حيث أن هذه الخصائص الفريدة تفرض على رجل البيع المتخصص في قطاع الخدمات متطلبات ومهارات خاصة.

مثال ذلك، قامت مجموعة من الباحثين بدراسة الجوانب التالية المتعلقة بخدمة التأمين على الحياة (Life assurance).

- إدراكات الشراء لدى مستهلك الخدمات.
- سلوك الشراء لدى مستهلك الخدمات.
- البيع الشخصي للخدمات.

حيث وجدوا اختلافات كثيرة في هذه المجالات في القطاعين الخدمي والسلعي. وفي أدناه أبرز هذه الاختلافات:

**جدول (9-1) يوضح جوانب الاختلاف بين بيع السلع وبيع الخدمات**

- **إدراكات الشراء لدى مستهلك الخدمات:**

***نتائج البحث:***

يرى المستهلكون أن جودة الخدمة ليست ثابتة كجودة السلعة.

يرى المستهلكون أن شراء الخدمة ينطوي على مخاطر أكبر من شراء السلعة.

إن شراء الخدمة ينطوي على متعة أقل قياساً إلى شراء السلعة.

يولي مستهلك الخدمة اهتماماً أكبر لبائع أو مورد خدمة معين.

إن السمعة المدركة لدى مستهلك الخدمة عن مؤسسة الخدمة تعد من العوامل المهمة المؤثرة على قرار شراء الخدمة.

- **سلوك الشراء لدى مستهلك الخدمات:**

**نتائج البحث:**

لا يشغل مستهلك الخدمة نفسه كثيراً في المقارنات السعرية.

يميل مستهلك الخدمة إلى إيلاء اهتمام خاص لمورد خدمة معين.

يميل مستهلك الخدمة إلى التأثر بالبيع الشخصي قياساً إلى الإعلان.

تلعب الاتصالات الكلمة المنطوقة دوراً أكبر في التأثير على مستهلك الخدمة.

- **البيع الشخصي للخدمات:**

**نتائج البحث:**

إن مشاركة مستهلك الخدمة في عملية الشراء تكون أكبر بالقياس إلى عملية شراء السلع.

إن رضا مستهلك الخدمة يتأثر بمواقف واتجاهات وشخصية رجل البيع.

يلعب رجل بيع الخدمات دوراً أكبر في عملية تقليص حالة عدم التأكد (uncertainly) لدى مستهلك الخدمة.

- **الاستنتاجات:**

إن عملية بيع الخدمات تعد أصعب بكثير قياساً إلى عملية بيع السلع، وهذا يعود إلى كثرة المتغيرات اللاملموسة والاجتهادية المؤثرة على قرار الشراء لدى مستهلك الخدمة.

وبرغم أن هذه الدراسة مكرسة لصناعة التأمين على الحياة، إلا أن نتائجها واستنتاجاتها تصلح أيضاً لصناعات خدمية أخرى. فالاتصالات الشخصية، مثلاً، تعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات الذي يعتمد في بقائه ونموه على طبيعة العلاقة القائمة بين مورد الخدمة والمستفيد منها. كما أن المخاطرة المدركة وحالات عدم التأكد أو التيقن هي صفة غالبة في الصناعات الخدمية لأسباب تتعلق بخصائص الخدمة نفسها (خصوصاً اللاملموسية).

وبخصوص البيع الشخصي في قطاع الخدمات، وبالنظر لأهميته البالغة كعنصر مهم وحاسم من عناصر المزيج الترويجي، فإن الضرورة تقتضي أن تولي مؤسسات الخدمة اهتماماً خاصاً بتطوير استراتيجيات البيع الشخصي.

**متطلبات البيع الشخصي الفاعل في قطاع الخدمات:**

للبيع الشخصي في قطاع الخدمات متطلبات خاصة ينبغي توافرها لضمان الفاعلية والتأثير المطلوبين. ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

## 1. ضرورة إدامة علاقات شخصية طيبة مع المستفيدين:

إن الاتصالات الشخصية الطيبة (Good Personal Contacts) بين مورد الخدمة والمستفيد تؤدي إلى تحقيق حالة من الرضا المتبادل (Mutual Satisfaction). فالسمعة الطيبة التي ترغب مؤسسة الخدمة بتكريسها في أذهان المستفيدين يجب أن تدعمها جهود مكثفة، من خلال عناصر الترويج المختلفة، لتكريس حالة اعتزاز المؤسسة بعملائها الحاليين والمحتملين. وهذا لا يحصل إلا من خلال الواقع الميداني الذي يعيشه المستفيد من الخدمة مع مؤسسة الخدمة.

إلا أن مستوى الاتصال الشخصي- مع المستفيد الذي ينبغي لمؤسسة الخدمة إدامته، لا يخلو من المشاكل والمعوقات. فتكلفة الاتصال الشخصي العالي (High contact) عالية جداً. فهو يحتاج إلى عدد كبير من العاملين المؤهلين تأهيلاً جيداً. كما يحتاج الاتصال الشخصي العالي إلى إمكانيات وموارد هائلة (بيئة مادية راقية مثلاً). والاتصال الشخصي يأتي على حساب التنميط (Standardization)، حيث التنميط حالة تتمناها كثير من مؤسسات الخدمة لأنه يضمن درجة عالية من الجودة المؤكدة، علاوة على دوره في تقليص التكاليف المترتبة على تقديم الخدمة.

### 2. ضرورة تبني توجه مهني/ احترافي:

يتطلع المستفيد إلى الحصول على خدمة راقية من أشخاص يثق بهم ويعول عليهم، والخدمة الراقية لا تأتي إلا من مورد راقٍ. ونقصد بالرقي هنا أن تكون لمورد الخدمة مهارات احترافية وتوجه احترافي راقٍ. والأهم، أن يدرك المستفيد أن الأشخاص القائمين على تقديم الخدمة له، هم محترفون يحترمون المهنة ويقدسونها. كما أن مظهر مورد الخدمة، وسلوكه ومواقفه، وفلسفته يجب أن تنسجم مع الإدراك الذي يكونه المستفيد عما هو مقصود بالاحترافي.

### 3. ضرورة انتهاج أساليب البيع غير المباشرة:

إن البيع غير المباشر (Indirect selling) الذي نقترحه بهذا الصدد يأخذ ثلاثة أشكال، هي:

أ. **خلق طلب مشتق (derived demand)** من خلال أساليب مثل ترويج وبيع سلع وخدمات مرتبطة بعضها ببعض، ومساعدة المستفيدين على استخدام الخدمات القائمة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

فشركات الطيران، مثلاً تبيع عطلات (holidays)، والفنادق تبيع للسياح مواقع محلية خلابة. كما تقوم مؤسسات الكهرباء والغاز يبيع معدات كهربائية وغازية لرفع مبيعاتها من الغاز والكهرباء.

**ب. استخدام الحكام (Referees)** والأدلة والبيّنات (Testimonials) وقادة الرأي (Opinion leaders) كأساليب أو أدوات للتأثير على عملية الخيار لدى المستفيد (Customer choice process).

**ج. البيع الذاتي Self Selling:** يعد هذا النوع من البيع غير المباشر شائع الاستخدام في حقل الخدمات المهنية/ الاحترافية، خصوصاً تلك الخدمات التي لا يحبذ المستفيدون طرق البيع المباشر فيها. ويلجأ موردو خدمات كهذه إلى بيع خدماتهم أو الترويج لها من خلال الاجتماعات العامة، أو عضوية الجمعيات المهنية، أو المشاركة في المؤتمرات، أو الانخراط في الجمعيات المحلية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

## 4. ضرورة ترسيخ صورة إيجابية في ذهن المستفيد:

إن الصورة الذهنية الإيجابية لا تتكون في فراغ، بل هي تتطلب جهوداً كبيرة من قبل مؤسسة الخدمة المعنية. وتعلب عناصر المزيج الترويجي دوراً مهماً في إيصال راسلة المنظمة هذه الرسالة بشكل إيجابي في ذهن الجمهور. إلا أن هذا لوحده لا يكفي. فالمطلوب أن تكرس الجهود الترويجية باتجاه تطوير صورة ذهنية لدى المستفيد تتناسب مع الصورة الذهنية التي تتمناها مؤسسة الخدمة المعنية- أو الصورة التي تريدها مؤسسة الخدمة أن ترسخ في ذهن الجمهور.

فالانطباعات الجيدة التي يُكوّنها الجمهور عن مؤسسة الخدمة تؤثر على قرارات انتمائهم وولائهم لهذه المؤسسة.

ولا عجب أن يؤكد كثير من الباحثين في تسويق الخدمات على حقيقة مفادها أن سمعة المؤسسة الخدمية هي رأسمالها الحقيقي. فالخدمات تتسم اللاملموسية، وهذه الخاصية تملي على مؤسسة الخدمة مسؤولية تعزيز سمعتها في أذهان الجمهور.

كما أن اتصالات الكلمة المنطوقة هي الأخرى ذات أهمية خاصة في قطاع الخدمات، ولهذا فإن الضرورة تقتضي رسم استراتيجيات فعالة لتطوير هذا النوع من الاتصالات.

وعليه، فإن البيع الشخصي يساهم في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان الجمهور، فالجمهور قد يُقيّم المؤسسة في ضوء جودة وكفاءة رجال البيع لديها. إن سلوك هؤلاء ومواقفهم، وطريقة تعاملهم مع الجمهور، تعد من العوامل الحاسمة في تكوين الصورة الذهنية عن المؤسسة.

## 5. ضرورة بيع خدمات وليس خدمة واحدة:

عندما تبيع المؤسسات الخدمات الجوهر (Core Services) فإنها في الواقع تستفيد من مجموعة من الخدمات التكميلية الداعمة للخدمات الجوهر. إن المستفيد لا يجد في الواقع صعوبة كبيرة في شراء الخدمات التكميلية الداعمة (Supplementary support services). إن شركات الطيران، والمطاعم، والسوبرماركت، وشركات التأمين وغيرها صارت تقدم خدمات إضافية داعمة

للخدمات الجوهر التي تقدمها. فالمطاعم، مثلاً، صارت تنظم رحلات سياحية لزبائنها، وشركات الطيران صارت تقدم خدمات استشارية للمسافرين، والسوبرماركت يقيم حفلات في الأعياد والمناسبات، علاوة على دوره في استلام فواتير الماء والكهرباء والهاتف... الخ. إن مثل هذه الخدمات التكميلية صارت تساهم في ترغيب الناس بشراء الخدمة الجوهر. فالشخص الذي يذهب إلى السوبرماركت لدفع فواتير الماء والكهرباء والهاتف (وهي خدمات تكميلية) صار ينجذب إلى السوبرماركت للتسوق (الخدمة الجوهر).

## ثالثاً: النشر

لا توجد اختلافات جوهرية بين النشر في قطاع الخدمات وقطاع السلع. فقد تتباين الأهمية النسبية للنشر بين القطاعين، وقد تختلف طرق تنفيذها بين القطاعين. إلا أن المبادئ هي واحدة في كلا القطاعين. فالنشر يستند إلى ركائز ثلاث، هي:

### 1. المصداقية:

فالريبورتاجات والأخبار التي تنشرها الصحف والمجلات تتمتع بمصداقية أكبر قياساً إلى الإعلانات مدفوعة الثمن، أو التقارير المباشرة الصادرة عن المؤسسة المعنية.

### 2. أن لا يكون النشر مباشراً:

من الضروري جداً أن يقدّم النشر بقالب إخباري، بدلاً من أن يكون النشر جهداً مباشراً يستهدف البيع المباشر، أو الإعلان المباشر. فنشاطات النشر المباشرة

التي يشعر بها المستفيد قد تتحول إلى سلاح ضد الناشر. وعليه، فإن من الأفضل أن يكون النشر مبرمجاً بشكل غير مباشر بحيث لا يمثل عبئاً على المستفيد، قدر ما يكون بمثابة عون له للتعرف على الخدمة المتضمنة في أساليب النشر.

### 3. تصوير وتجسيد النشر على شكل مسرحي:

يلعب النشر دوراً مهماً في تجسيد الخدمة على شكل مسرحي، أو التعبير عن مؤسسة الخدمة نفسها بشكل مسرحي. فالنشر هو جزء من الحقل الأوسع، ألا وهو العلاقات العامة (Public Relations)، وهو عنصر مهم من العناصر الترويجية التي سبق الإشارة إليها في هذا الفصل.

وتتمحور القرارات الرئيسية في النشر في المجالات التالية:

أ. وضع الأهداف.

ب. اختيار رسائل النشر وأدوات التنفيذ

## رابعاً: تنشيط المبيعات

يستبعد بعض الباحثين في مجال تسويق الخدمات عنصر تنشيط المبيعات، عن المزيج الترويجي الخدمي إذا كان المقصود تنشيط المبيعات عمليات أو نشاطات توزيع العينات المجانية، أو الكوبونات، أو عروض المنتج أو النقاط البيعية.

صحيح أن بعض نشاطات تنشيط المبيعات قد لا تصلح للتطبيق في خدمات معينة. مثال ذلك، يصعب على المحامي توزيع عينات مجانية للترويج لخدماته القانونية!

إلا أن النجاح الذي حققه هذا العنصر في مجال الخدمات يستحق أن نقف عنده قليلاً.

فالنشاطات الرياضية والثقافية التي تتم تحت رعاية عدد من مؤسسات الخدمة هي نوع متميز من أنواع تنشيط المبيعات. وقد حققت كثير من مؤسسات الخدمة نجاحات كبيرة في هذا المجال بالذات. كما أن شركات الطيران والمطاعم الكبرى ووكالات السياحة والسفر صارت توزع هدايا عينية على شكل (دعاية للترويج لخدماتها)، وهذه الهدايا بمثابة نوع من أنواع ترويج المبيعات.

وفي الواقع، تلجأ مؤسسات خدمية أخرى إلى نشاط تنشيط المبيعات، حيث يأخذ الترويج هذا أشكالاً قد لا تكون مباشرة أو واضحة مثل تلك التي يلجأ إليها مروجو السلع. ومن الأمثلة على ذلك الآتي:

أ. فالمحامي قد يقرر تخفيض أجوره عن خدمات غير ضرورية جداً (مثل تخفيض الأجر تقديراً لعميل موال أو دائم).

ب. ومكتب عقارات قد يقرر عدم استلام رسوم إلا إذا تمت صفقة البيع والشراء فعلاً.

ج. ومكتب استشارات إدارية قد يعرض بعض خدماته بالمجان (عينة).

د. ووكالة إعلان قد تقرر تقديم خدمات معينة إلى عملائها دون مقابل (مثلاً الدعاية).

هـ. والسماسرة في البورصة قد يتبرعوا بتقديم معلومات أو بيانات إحصائية إلى عملائهم دون مقابل، وهكذا.

# المراجع

## المراجع العربية:

1- الطائي، حميد، والعلاق بشير (2008)، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن.

## المراجع الأجنبية:

1. Bart Van Looy et al (1998): Services Management, Pitman Publishing, London.
2. Berry L, and Clark T, "Four Ways to Make Services More Tangible".
3. Breen B. and Muoio A, "People Palooza 2001", Fast Company, January 2001, Cover and Feature Article.
4. Brow, S (2006), Services Marketing and Recovery, McMillan, The UK.
5. Fornell C, and Wernerfelt B, "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", Journal of Marketing Research 24 (November 1987), PP. 337-46; see also C. Fornell and B. Wernerfelt, "A Model for Customer Complaint Management", Marketing Science 7 (Summer 1988).
6. Gronroos C, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications", European Journal of Marketing 18(4).
7. Groove, S; Manley, W; and Harp, K (2005), Managing Services, Vantage Press, New York, USA.
8. Grove, S, and Fisk, R (2006), Services: Frameworks and Customer-orientation, JAI Press, USA.
9. Hauser J, and Clausing D, "The House of Quality", Harvard Business Review, May-June 1988.
10. J.A. Fitzsimmons and M.J. Fitzsimmons (2001), Service Management, McGraw-Hill International.
11. Lovelock, C. (2007), Services Marketing, Prentice-Hall, NewJersey, USA.
12. Mcive, S (2006), Marketing Services: Insights and Case Studies, McMillan, The UK.

13. McLaughlin J, "Ensuring Customer Satisfaction Is a Strategic Issue, Not Just an Operational One", Presentation at the AIC Customer Satisfaction Measurement Conference, Chicago, December.
14. Ostrom A and Hart C, "Service Guarantees: Research and Practice", In Handbook of Services Marketing and Management, ed. D. Lacobucci and T. Swartz (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000).
15. Parasuraman A, Azeithaml V. and Berry L., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing 64 (Spring 1988).
16. Parasuraman, A; Zeithaml, V, and Berry, L. (2007), Marketing Services, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
17. R. Johnson and G.Clark (2001): Service Operations Management, Prentice-Hall, Harlow.
18. Schneider B, and Bowen D, "New Services: Design, Development and Implementation and the Employee", in Developing New Services, ed. W. R. George and C. Marshall.
19. Schneider B, and Schechter D, "Development of a Personnel System for Service Jobs", in Service Quality: Multi-Disciplinary and Multi-national Perspectives, ed. S.W. Brown, E. Gummesson, and B, Edvardsson (Lexington, MA: Lexington Books, 1991).
20. Shostack G, "Service Design in the Operating Environment", in Developing New Services, ed. W. R. George and C. Marshall (Chicago: American Marketing Association, 1984).
21. Shostack G, "Understanding Services Through Blueprinting", In Advances in Service Marketing and Management, Vol. 1, ed. T.A. Swartz, D.E. Bowen, and S.W. Brown (Greenwich, CT: JAI Press, 1992).

انتهى بعون الله وبحمده